

# organisations & territoires

RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET LE DÉVELOPPEMENT

VOLUME 18, NUMÉRO 1

Hiver 2009

**ÉDITORIAL**  
Gilles Bergeron

**La transmission/reprise dans les PME**  
Louise Cadieux et Martin Morin

**Action collective en enseignement et recherche en management**  
Yves Hallée

**Enjeux du Management stratégique en Afrique**  
Tijane Sylla

**La formation transfrontalière en gestion**  
Najat Glabi

**Le praticien réflexif et la gestion de problèmes complexes**  
Jeanne Simard et Marc-André Morency

**Éthique et conditions de travail**  
Marc Jean et Jacqueline Dionne-Proulx

**La formation en gestion et le développement durable**  
Denis Bourque

**Le CSSS et la participation**  
Alex Ellyson et Denis Bourque

**Gare urbaine au cœur de Dakar**  
Mamadou Ndiaye et Rémy Tremblay



**UQAC**  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI  
Département des sciences  
économiques et administratives

*Organisations et territoires* est une revue de réflexion sur la gestion, l'innovation et l'entrepreneurship, principalement dans le contexte québécois et canadien. Elle s'adresse aux décideurs d'organisations privées, publiques et communautaires, aux professeurs d'universités et de cégeps, aux chercheurs ainsi qu'aux étudiants de tous les cycles dans le vaste domaine des sciences humaines et sociales (management, économie, anthropologie, sociologie, comptabilité, administration, entrepreneurship, politique, développement, marketing...) concernées par l'organisation et les territoires ruraux, locaux, urbains et régionaux.

La revue est axée sur la publication d'articles de vulgarisation scientifique de haut niveau ainsi que sur la publication de réflexions et de débats. Elle se veut un lieu d'échange dynamique d'idées nouvelles et soutient des manifestations dans cet esprit de débats élargis à propos de l'organisation et des territoires dans le contexte contemporain.

Dans cette revue, le générique masculin est employé sans aucune discrimination et uniquement pour alléger le texte.

Veuillez noter que les auteurs sont totalement responsables de leur propos.

**ISSN 1493-8871**

Cette revue est une publication conjointe de l'Université du Québec à Chicoutimi, du Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) et du ministère des Affaires municipales et des Régions.

**Direction**

Marc-Urbain Proulx

**Édition et mise en page**

Caroline Belley

**Graphisme**

Clémence Bergeron

**Impression**

Imprimerie Commerciale

**Comité de lecture et de rédaction**

Maurice Beaudin, *U. de Moncton*

Jean-Pierre Collin, *INRS-Urbanisation* Serge Côté, *UQAR*

Jean Desrochers, *U. Sherbrooke*

Louis Dussault, *UQAC*

Louis Jacques Filion, *École HEC*

Anne Gilbert, *U. Ottawa*

Louis Guay, *U. Laval*

Pierre Hamel, *U. Montréal*

Bruno Jean, *UQAR*

André Joyal, *UQTR*

Juan-Luis Klein, *UQAM*

Régis Labeaume, *Fondation de l'entrepreneurship*

Réjean Landry, *U. Laval*

Marguerite Mendell, *U. Concordia*

Rachid M'Rabet, *ISCAE, Casablanca* Bernard

Pecqueur, *U. Grenoble*

Bernard Planque, *U. Aix-Marseille*

Paul Prévost, *U. Sherbrooke*

Nicole St-Martin, *U. Sherbrooke*

Marielle Tremblay, *UQAC*

Hubert Wallot, *TELUQ*

*Dans cette revue, le masculin est employé sans discrimination et uniquement dans le but d'alléger les textes.*

**Poste-publications**

4 0 0 5 2 0 2 2



**ÉDITORIAL**

Gilles Bergeron

3

**La transmission/reprise dans les PME**

Louise Cadieux et Martin Morin

5

**Action collective en enseignement et recherche en management**

Yves Hallée

19

**Enjeux du Management stratégique en Afrique**

Tijane Sylla

33

**La formation transfrontalière en gestion**

Najat Glabi

45

**Le praticien réflexif et la gestion de problèmes complexes**

Jeanne Simard et Marc-André Morency

55

**Éthique et conditions de travail**

Marc Jean et Jacqueline Dionne-Proulx

63

**La formation en gestion et le développement durable**

Denis Bourque

71

**Le CSSS et la participation**

Alex Ellyson et Denis Bourque

77

**Gare urbaine au cœur de Dakar**

Mamadou Ndiaye et Rémy Tremblay

87



## **ERRATUM**

**Volume 17, numéro 2 – Été 2008**

« Projets cliniques territoriaux des CSSS et participation des acteurs de la société civile »  
Alex Ellyson et Denis Bourque

Un paragraphe a malencontreusement été coupé lors de l'édition. Nous publions à nouveau cet article en page 77 avec le texte manquant.

---

# Éditorial

---

La revue *Organisations et Territoires* accueille dans ce numéro une partie des communications présentées dans le cadre du colloque sur le thème « La formation en gestion, un défi pour l'avenir ». Ce colloque a été organisé en juin dernier conjointement par l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) et l'Institut Africain de Management du Sénégal (IAM) avec le soutien financier de l'Agence Universitaire de la francophonie (AUF).

Ce colloque avait pour objectif de réfléchir sur l'enseignement universitaire en gestion à la lumière des besoins de formation des futurs gestionnaires. Ces besoins sont nombreux et variés, mais nous avons mis l'accent sur ceux qui émergent du nouveau contexte dans lequel opèrent nos organisations.

La gestion est un art qui requiert l'utilisation de connaissances diversifiées. Ces connaissances s'accroissent rapidement avec la contribution de recherches nombreuses et leur introduction dans les organisations nécessite un milieu d'accueil favorable. Le futur gestionnaire devra être en mesure de mettre à jour ses connaissances sur une base continue pour permettre à son organisation de faire de même. Le développement des compétences informationnelles est un besoin de formation des futurs gestionnaires.

Nous vivons dans des sociétés qui font face à des problèmes nouveaux, problèmes qui prennent une importance plus grande avec les moyens de communication modernes. Réchauffement de la planète, épuisement des réserves d'eau potable, diminution de la qualité de l'air, rareté des ressources naturelles, inégalité des revenus, faim dans le monde, pour ne mentionner que les plus connus. Le futur gestionnaire ne peut se contenter d'être un habile tacticien qui conduit son organisation dans un environnement difficile. Sa contribution active à la solution de ces problèmes sociaux est nécessaire : ce qui signifie pour le futur gestionnaire le développement d'un esprit critique aiguisé, la capacité de comprendre son environnement ainsi que de mettre en place des actions innovatrices. Sa formation doit lui permettre de devenir un praticien réflexif, pour reprendre l'expression de Jeanne Simard et Marc-André Morency.

Le futur gestionnaire devra diriger son organisation dans un environnement à la fois plus complexe et plus compétitif. Le rythme des changements est plus rapide et l'ouverture des marchés accroît les sources de compétition. Le dirigeant et son équipe ne peuvent réussir à réunir toutes les compétences nécessaires au succès de leur organisation. Ils doivent apprendre à travailler en réseaux et à collaborer avec des partenaires multiples. L'ensemble du personnel doit également être mis à contribution pour obtenir une plus grande flexibilité. L'entreprise est un espace de vie commune, à destin économique partagé pour reprendre l'expression de Yves Hallée. La formation en gestion devra lui apprendre à développer ses qualités de leader, pour devenir un chef d'orchestre.

Le futur gestionnaire devra enfin diriger son organisation dans des environnements culturels diversifiés. Dans le recrutement de son personnel, le choix de ses fournisseurs, la vente de ses produits, il sera de plus en plus souvent en contact avec des personnes de cultures différentes de la sienne. Il sera confronté à des différences dans les rapports entre l'individu et le groupe, l'exercice du pouvoir, la maîtrise des outils, le rapport au temps et la place des femmes. La compréhension et la maîtrise de ces différences sont des conditions de succès pour le gestionnaire de demain. « L'entreprise devra bâtir son efficacité sur des valeurs partagées par les individus qui y travaillent et par les membres de la société où elle opère » comme l'explique Tijane Sylla. La formation du futur gestionnaire devra lui permettre de développer ses habilités interculturelles.

Compétent et ouvert aux connaissances nouvelles, capable d'esprit critique, d'analyse et d'intervention pour résoudre de nouveaux problèmes, sensible au contexte culturel de ses interventions, le futur gestionnaire sera en mesure de mobiliser la collectivité de son organisation pour implanter des solutions innovatrices sur une base continue. ■

*Gilles Bergeron*

Université du Québec à Chicoutimi



CENTRE D'ENTREPRENEURIAT ET D'ESSAIMAGE  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

## Un fidèle allié de tes idées!

Le CEE-UQAC t'offre :

- ▶ **Un accompagnement personnalisé en création, démarrage et relève d'entreprise!**
  - Validation d'idées d'affaires
  - Soutien à la réalisation du plan d'affaires
- ▶ **Des activités à saveur entrepreneuriale!**
  - Midi-conférences, colloques, salons
  - Ateliers d'information et de perfectionnement
  - Chroniques entrepreneuriales
  - Concours
- ▶ **Des projets technologiques rémunérés, directement liés à ton champ d'études, qui te permettent de travailler dans les PME régionales!**
- ▶ **Un réseau international d'affaires à l'UQAC (RIA-UQAC) qui permet aux PME de développer des projets d'affaires avec l'étranger grâce à la collaboration des étudiants internationaux gradués de l'UQAC!**



UNE ÉQUIPE DE PROFESSIONNELS À TA PORTÉE!

## Viens nous rencontrer!

### CEE-UQAC

555, boul. de l'Université, local H1-1180  
Pavillon des humanités, UQAC  
Chicoutimi (Québec) G7H 2B1  
Téléphone : 418 545-5011 poste 4655  
Courriel : cee-uqac@uqac.ca

### CEE-UQAC Côte-Nord

Cégep de Sept-Îles, 175, de la Vérendrye, Sept-Îles (Québec) G4R 5B7  
Téléphone : 418 968-8387 • cee\_cn@uqac.ca

À noter que certaines modalités sont rattachées aux interventions du CEE-UQAC. Plusieurs de nos services s'adressent exclusivement à la communauté de l'UQAC.

Fier partenaire des jeunes entrepreneurs !



Développement  
économique Canada

Canada Economic  
Development

Canada



Desjardins



UQAC  
DÉPARTEMENT DES  
SCIENTS ÉCONOMIQUES  
ET ADMINISTRATIFS

FONDATION  
UQAC

MALETTE  
Conseils en affaires

www.uqac.ca/ceeuqac

---

# **La transmission/reprise dans les PME: Une étude sur l'utilisation des ressources externes par les propriétaires dirigeants du Québec**

Louise Cadieux, DBA  
Université du Québec à Trois-Rivières

Martin Morin, professionnel de recherche  
Université du Québec à Trois-Rivières  
Institut de recherche sur les PME

---

Dans une perspective économique, assurer la continuité des PME par le biais d'une transmission (dans la perspective du prédécesseur/cédant) et/ou d'une reprise (dans la perspective du successeur/repreneur) présente des avantages non négligeables. Selon les rapports et études consultés sur le sujet, les repreneurs, qu'ils soient familiaux ou non, apportent, en effet, une nouvelle vigueur aux entreprises existantes procurant ainsi des retombées plus qu'intéressantes pour l'ensemble des parties prenantes<sup>1</sup>.

**Les repreneurs, qu'ils soient familiaux ou non, apportent, en effet, une nouvelle vigueur aux entreprises existantes**

Or, pour les prédécesseurs/cédants et pour les successeurs/repreneurs assurer la réussite de leurs projets est complexe. Pour les épauler dans leurs démarches respectives, plusieurs ressources humaines et financières sont d'ailleurs offertes sur le marché. À titre d'exemple, lors d'un mandat fait pour le compte du Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de

l'Exportation du Québec (MDEIE), c'est au total 120 sites Web nationaux que nous avons retenus pour consultation, et ce plus précisément par les propriétaires dirigeants désireux d'assurer la transmission de leur entreprise. Donc, excluant les sites offrant de l'information ou des services aux nouveaux entrepreneurs espérant se partir en affaires par le biais d'une reprise.

Bien qu'il nous soit possible de connaître assez précisément l'offre de services en transmission ou en reprise d'entreprise, nous devons admettre ignorer les réelles habitudes d'utilisation de celles-ci, notamment chez les propriétaires dirigeants d'entreprises québécoises à qui le Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) désire venir en aide. Cet article a donc pour principal objectif de présenter les résultats d'une enquête faite auprès de propriétaires dirigeants ayant vécu au moins une expérience de transmission ou de reprise, plus précisément en ce qui concerne les ressources externes qu'ils ont utilisées pour les aider dans leurs démarches respectives.



---

## 1. L'utilisation des ressources externes par les propriétaires dirigeants de PME : une mise en contexte

Selon certains, il est contre nature pour les propriétaires dirigeants de PME d'interagir

**Dans la transmission/reprise d'entreprise, le recours aux conseillers externes doit être considéré**

avec des conseillers externes, cela même s'ils y font régulièrement appel<sup>2</sup>. Les comptables agréés ne sont-ils pas parmi les conseillers les plus prisés par les propriétaires dirigeants de PME? Il semble, par ailleurs, que plusieurs types de conseillers externes aient aussi de la difficulté à établir un climat de collaboration avec les propriétaires dirigeants de PME, cela même lorsque ceux-ci requièrent leurs services de leur propre initiative. À ce propos, certains expliquent que le fossé entre les parties proviendrait, entre autres, du parcours académique des conseillers externes, lequel est principalement enrichi par des théories et concepts développés pour des grandes firmes et qui sont souvent malheureusement difficilement transférables dans d'autres contextes. Alors que d'autres l'expliquent par le manque d'arrimage entre les comportements entrepreneuriaux des propriétaires dirigeants de PME et ceux souvent plus programmés des conseillers externes<sup>3</sup>. L'inverse étant aussi envisageable. Pensons, dans le second cas, aux nombreux propriétaires dirigeants de PME peu enclins à la croissance ou favorisant des comportements stratégiques réactifs plutôt que ce que plusieurs considèrent comme proactifs ou, encore, entrepreneuriaux<sup>4</sup>.

Dans la transmission/reprise d'entreprise, le recours aux conseillers externes doit être considéré, tant pour les prédécesseurs/cédants que pour les successeurs/repreneurs. Du point de vue de la Commission Européenne (2006)<sup>5</sup>, de nombreux échecs auraient d'ailleurs pu être évités si, par exemple, les transmissions avaient été planifiées suffisamment à l'avance et l'avis d'experts demandé. Dans la

perspective des prédécesseurs/cédants, les résultats de l'enquête de la Fédération

Canadienne des Entreprises Indépendantes<sup>6</sup>, montrent que ce sont 12 % qui considèrent la non disponibilité de conseils professionnels comme un obstacle à la planification de la relève. Ce qui, de notre point de vue, indique un problème d'accès aux ressources externes mais aussi une bonne ouverture de leur part face à l'utilisation de celles offertes sur le marché. Chez les successeurs/repreneurs, le recours aux conseillers externes est aussi favorisé. Pensons, ici, à la préparation de leur projet d'affaires ou à la recherche de financement. Les résultats d'une enquête faite auprès de 725 PME autrichiennes ayant été reprises entre 1996 et 2001 montrent, par exemple, que ce sont 80 % des repreneurs qui ont eu recours à des conseillers externes de toutes catégories, dont principalement des experts en transfert de la propriété<sup>7</sup>.

S'intéresser aux ressources externes utilisées pour la transmission ou la reprise n'est pas nouveau. Certaines études ont d'ailleurs été faites auprès de ceux-ci, notamment en France. Parmi elles, nous retenons une enquête à laquelle ont participé 683 PME françaises provenant de tous les secteurs d'activité révélant que, chez les prédécesseurs/cédants et les successeurs/repreneurs, ce sont des professionnels comme le comptable agréé, le banquier, le notaire et l'avocat qui sont priorisés pour les accompagner dans leur éventuelle opération de transmission et/ou de reprise<sup>8</sup>. Toutefois, bien que ces études nous permettent de comprendre certains réflexes des propriétaires dirigeants à l'égard de l'utilisation des ressources externes en transmission ou en reprise, nous devons admettre ignorer de manière spécifique tant la



nature des ressources utilisées par ceux-ci de même que les raisons pour lesquelles ils les utilisent, notamment chez une population de chefs d'entreprises québécoises pour qui il s'agit souvent de leur première expérience. Notre étude avait donc pour objectif spécifique de dresser un inventaire des

ressources externes utilisées tant par les prédécesseurs/cédants que par les successeurs / repreneurs québécois et de connaître leurs critères de choix ainsi que le degré de satisfaction à l'égard de l'utilisation de celles-ci.

## 2. La démarche de l'enquête

Pour répondre aux objectifs de notre étude, nous avons effectué une enquête postale auprès de 1 857 entreprises manufacturières et/ou de services québécoises préoccupées par la problématique de la transmission ou de la reprise. Pour les identifier, différentes stratégies ont été mises de l'avant, dont la collaboration avec les intervenants relève du Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) et la consultation de listes officielles provenant des régions et de la principale chercheuse. Les questionnaires ont été postés le 11 janvier 2008, accompagnés d'une lettre de présentation invitant les propriétaires dirigeants à répondre pour le 28 janvier suivant. Vu le faible taux de réponse à la date de tombée, les questionnaires acceptés ont été considérés jusqu'au 4 mars 2008 alors que, pendant ce temps, une assistante de recherche faisait des rappels téléphoniques dans

281 entreprises de trois régions, soit celles de la Mauricie, de la Montérégie et de Chaudières-Appalaches. Comme le montre le tableau 1, malgré les efforts déployés, des 195 questionnaires retournés par les propriétaires dirigeants sollicités (10,5 %), 49 ont été rejetés car insuffisamment complétés, de sorte que seuls 146 questionnaires valides ont pu être traités. Cela explique le taux de réponse final de 7,9 % lequel, en l'occurrence, est faible, notamment si l'on considère l'ampleur de la problématique et le nombre d'entreprises concernées par celle-ci. Enfin, même si l'étude n'était pas faite dans une perspective de comparaison, nous avons retenu que, parmi les 146 répondants, 92 étaient des prédécesseurs/cédants, pour une proportion de 63 %, tandis que 54 étaient des successeurs/repreneurs, pour une proportion de 37 %.

Tableau 1 Taux de réponse réparti selon les régions participantes

No.	Région	Questionnaires				Taux de réponse (%)
		postés	reçus	rejetés	valides	
1	Bas St-laurent	103	11	0	11	10,7
2	Saguenay Lac-St-Jean	150	14	3	11	7,3
3	Capitale-Nationale	140	17	4	13	9,3
4	Mauricie	163	33	9	24	14,7
5	Estrie	80	8	1	7	8,8
6	Montréal	330	19	5	14	4,2
7	Outaouais	32	1	0	1	3,1
8	Abitibi-Témiscamingue	13	2	1	1	7,8
9	Côte-Nord	100	8	2	6	6,0
10	Nord-du-Québec	10	1	0	1	10,0
11	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	46	7	3	4	8,7
12	Chaudière-Appalaches	136	17	5	12	8,8
13	Laval	50	3	0	3	6,0
14	Lanaudière	107	9	5	4	3,7
15	Laurentides	149	5	2	3	2,0
16	Montérégie	124	21	3	18	14,5
17	Centre-du-Québec	124	11	2	9	7,3
Région non identifiée par les répondants			8	4	4	
Total		1 857	195	49	146	7,9

---

### 3. Les résultats de l'enquête

Bien que la présente étude comporte plusieurs limites dont la principale provient du faible taux de réponse nous empêchant de généraliser les résultats à l'ensemble des PME québécoises préoccupées par la problématique de la transmission et de la reprise, ceux-ci permettent tout de même de faire certains constats originaux et éventuellement porteurs pour les parties prenantes. Mais avant d'en présenter les points saillants, voyons rapidement qui a répondu à notre enquête.

#### 3.1 Le profil des répondants

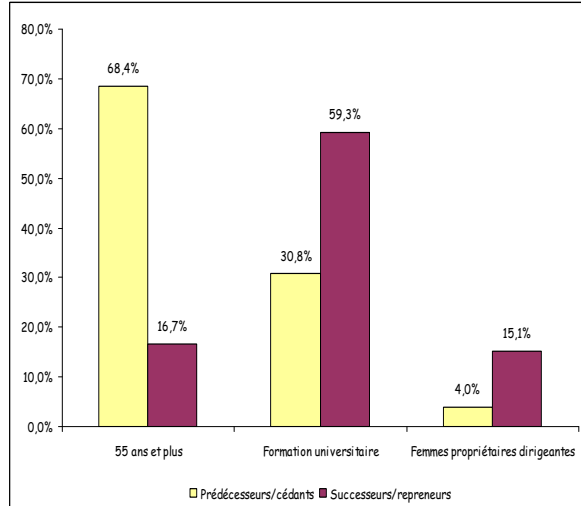
D'abord, parmi l'ensemble des répondants, retenons que 91,7 % sont des hommes; 49,3 % sont âgés de plus de 55 ans et que 41,4 % ont un diplôme d'études de niveau universitaire. Toutefois, bien que cette enquête n'ait pas été faite pour des fins de comparaison, nous avons tout de même distingué les deux catégories de répondants, soit les prédécesseurs/cédants et les successeurs/repreneurs. La figure 1 illustre les principales distinctions entre ceux-ci, notamment au chapitre de l'âge, du sexe (il y aurait plus de femmes chez les successeurs/repreneurs) et du degré de scolarité (plus élevé chez les successeurs/repreneurs). De tous les répondants, 69,2 % étaient à la tête d'entreprises du secteur manufacturier et 29,5 % du secteur des services; 39,2 % procuraient de l'emploi à moins de 20 personnes; 31,5 % à entre 20 et 49 personnes; 29,4% à 50 personnes et plus. Notons aussi que 6,9 % des entreprises répondantes généraient, au moment de l'enquête, un chiffre d'affaires annuel de moins de 500 000\$; 11 % entre 500 000\$ et

1M\$; 47,6 % entre 1M\$ et 5M\$; 15,9 % entre 5M\$ à 10M\$; et 18,6 % faisaient plus de 10M\$. Pour sa part, la figure 2, résume les principales caractéristiques des entreprises participantes toujours selon les catégories de répondants. Sur ce point, nos résultats montrent qu'en matière de secteur d'activité et de taille, les entreprises ont pratiquement le même profil, quel que soit le type de répondants (prédécesseurs/cédants – successeurs / repreneurs).

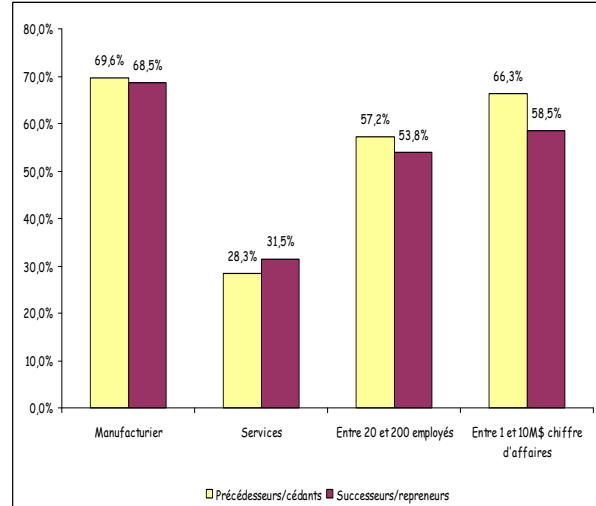
**74,8 % des prédécesseurs/cédants ayant participé à notre enquête sont à la tête d'une entreprise qu'ils ont fondée ou acquise avant 1990**

Enfin, 74,8 % des prédécesseurs/cédants ayant participé à notre enquête sont à la tête d'une entreprise qu'ils ont fondée ou acquise avant 1990. La moyenne étant 1986. Âgés en moyenne de 58 ans, ceux-ci sont en affaires depuis en moyenne 22 ans, dont près du tiers (28 % à 30 %) prévoit quitter la direction et la propriété de leur entreprise entre 2008 et 2010. Chez les successeurs/repreneurs, le profil est différent. À la tête de leur entreprise depuis en moyenne 1998 et âgés, aussi en moyenne, de 46 ans, 81,5% ont répondu qu'il était trop tôt pour penser à la transmission de leur entreprise. Les deux profils étant passablement distincts à plusieurs égards, nos résultats montrent dans quelle mesure il peut être important de s'adresser aux deux catégories de propriétaires dirigeants lorsqu'il est question de comprendre la problématique nous concernant.

**Figure 1 Le profil des propriétaires dirigeants**



**Figure 2 Profil des entreprises répondantes**



### 3.2 Les difficultés de la transmission et de la reprise

Malgré que la littérature professionnelle et académique existante nous permette de comprendre les difficultés de la transmission et de la reprise, peu se sont intéressés à les prioriser. Nous avons donc demandé aux répondants d'indiquer, sur une échelle de 5 points (1 = très facile et 5 = très difficile), le degré perçu de difficulté pour chacun des énoncés soumis selon chacune des catégories de répondants, soit les prédécesseurs/cédants et les successeurs / repreneurs. À ces questions, le tableau 2 révèle

que des quatre premières difficultés perçues par les prédécesseurs / cédants, nous devons retenir, dans l'ordre, celles de préparer et de planifier leur relève (3,38/5), de trouver des candidats à la relève sérieux et compétents (3,34/5), de quitter définitivement la direction de l'entreprise (3,28/5) et d'évaluer le juste prix de vente de l'entreprise (3,27/5). Difficultés qui, dans les trois premiers cas, concernent moins le transfert de la propriété et plus la capacité des prédécesseurs/cédants à se retirer de leur entreprise. Cette dimension de la problématique est d'ailleurs fortement documentée dans la littérature professionnelle et scientifique depuis bon nombre d'années<sup>9</sup>.

**Tableau 2 Les difficultés perçues chez les prédécesseurs/cédants**

Énoncés des difficultés	% où niveau = difficile (4) ou très difficile (5)	moyenne /5
Préparer et planifier ma relève	43,7	3,38
Trouver des candidats à la relève sérieux et compétents	44,1	3,34
Quitter définitivement la direction de mon entreprise	41,2	3,28
Évaluer le juste prix de vente de mon entreprise	48,5	3,27
Trouver des partenaires financiers pour mon projet de transmission	35,3	3,00
Trouver du soutien en matière de relève	29,0	2,90
Mobiliser le personnel clé avant, pendant et après la transmission	25,7	2,89
Transmettre mes connaissances au(x) candidat(s) à la relève	30,4	2,86
Assurer une bonne transition avec le candidat à la relève	20,0	2,67
Transmettre mon capital relationnel (réseau d'affaires)	23,2	2,64
Intéresser mes enfants à l'entreprise	20,3	2,44
Parler ouvertement de la transmission de mon entreprise	17,1	2,40
Fournir des informations confidentielles aux candidats à la relève	19,4	2,27
Mobiliser les parties prenantes (fournisseurs, clients, etc.)	4,4	2,26
Parler de la transmission de mon entreprise avec les membres de ma famille	12,9	2,16
Total	27,7	2,80

Quant aux successeurs/repreneurs, le tableau 3 révèle que les quatre dimensions perçues les plus difficiles pour eux sont, en ordre d'importance, négocier le prix et les conditions d'achat de l'entreprise (2,97/5), trouver une ou des entreprises à reprendre (2,82/5), trouver du soutien en matière de reprise (2,74/5) et trouver et obtenir du financement (2,65/5) ou trouver des partenaires financiers (2,63/5). Représentant, dans leur cas, de plus grandes difficultés ressenties au chapitre du transfert de la propriété. À ces difficultés, s'ajoute aussi celle concernant la présence du prédécesseur/cédant dans l'entreprise où 38,9 % des répondants estiment cela difficile ou très difficile. Nos résultats sont donc représentatifs de ce que nous comprenons déjà de cette dimension de la problématique de la transmission/reprise, notamment à l'aide des études faites en France sur ce sujet<sup>10</sup>.

Cette compréhension spécifique des difficultés perçues selon la catégorie de

répondants pourrait nous permettre de croire que ceux-ci utilisent des ressources externes de différentes natures. Par exemple, nous pourrions supposer que les successeurs/repreneurs ont plus tendance à chercher conseil auprès d'experts en transfert de la propriété, ce qui est leur première préoccupation et moins auprès de ceux spécialisés en transfert de la direction. Au même titre que nous pourrions supposer que les prédécesseurs/cédants sont plus susceptibles d'utiliser des ressources externes expertes en transfert de la direction, vu leurs difficultés ressenties face à leur éventuel retrait des affaires courantes de leur entreprise. Mais, voyons, ci-après, ce que nos participants ont répondu à cet effet.

**Nos résultats sont donc représentatifs de ce que nous comprenons déjà de cette dimension de la problématique de la transmission/reprise**

**Tableau 3 Difficultés perçues chez les successeurs/repreneurs**

Énoncés des difficultés	% où niveau = difficile (4) ou très difficile (5)	moyenne /5
Négocier le prix et les conditions d'achat de l'entreprise	38,9	2,97
Trouver une ou des entreprises à reprendre	33,3	2,82
Trouver du soutien en matière de reprise d'entreprise	25,7	2,74
Trouver et obtenir du financement	27,0	2,65
La présence du prédécesseur/cédant dans l'entreprise	38,9	2,64
Trouver des partenaires financiers pour mon projet de reprise	22,9	2,63
Avoir toute l'information sur l'entreprise à reprendre	27,8	2,42
Faire affaires avec le(s) professionnel(s) ou conseiller(s) du prédécesseur/cédant	22,2	2,42
Parler ouvertement de mon projet de reprise	13,9	2,31
Assurer une bonne transition avec le prédécesseur/cédant	13,9	2,31
Intégrer le réseau d'affaires du prédécesseur/cédant	16,7	2,25
Développer mon propre réseau d'affaires	13,9	2,22
Se faire accepter des employés	13,9	2,06
Parler de mon projet de reprise avec les membres de ma famille	8,1	2,00
<b>Total</b>	<b>22,7</b>	<b>2,46</b>

### 3.3 Les ressources externes utilisées

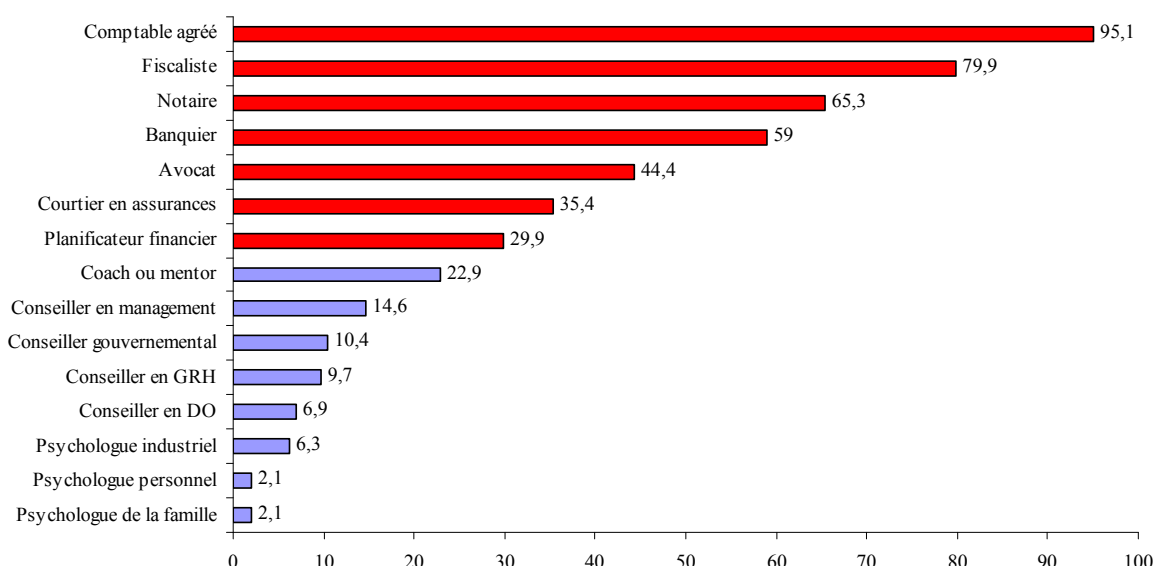
Parmi les objectifs de l'enquête, nous voulions dresser la liste des ressources externes utilisées par les propriétaires dirigeants préoccupés par la transmission ou la reprise d'une entreprise. Nous avons donc soumis une

liste exhaustive des conseillers ou des experts pouvant intervenir dans la démarche et demandé aux répondants d'identifier ceux auprès de qui ils avaient fait affaires avant, pendant et après le processus de la transmission ou de la reprise. À ce sujet, et comme l'illustre la figure 3, nos résultats

indiquent que pour l'ensemble des répondants, ce sont, en ordre d'importance : le comptable agréé (95,1 %), le fiscaliste (79,9 %), le notaire (65,3 %), le banquier (59,0 %), l'avocat (44,4 %), le courtier en assurances (35,4 %), le planificateur financier (29,9 %) qui sont les plus souvent impliqués dans les dossiers de transmission et ou de reprise. Viennent ensuite, pour moins du quart des

répondants, le coach ou le mentor (22,9 %), le conseiller en management (14,6 %), le conseiller en gestion des ressources humaines (9,7 %), le conseiller gouvernemental (10,4 %), le conseiller en développement organisationnel (6,9 %), le psychologue industriel (6,3 %), le psychologue personnel (2,1 %) et le psychologue de la famille (2,1 %).

**Figure 3 Les ressources externes utilisées**



Pour assurer la transmission ou la reprise d'une entreprise, deux transferts sont nécessaires, soit celui de la direction et celui de la

**Pour assurer la transmission ou la reprise d'une entreprise, deux transferts sont nécessaires, soit celui de la direction et celui de la propriété**

propriété. Sur ce point, nous aimerions rappeler que le transfert de la propriété concerne plus spécifiquement les aspects légaux, dont la finalité est la possession du capital actions ou des actifs de l'entreprise par les successeurs/repreneurs. Dans cette perspective, il sera question d'assurer ce transfert ou de sécuriser le fond de retraite des prédécesseurs/cédants. Pour sa part, le transfert de la direction s'intéresse au changement du leadership. Pour l'achever, il faut par exemple, reconnaître les candidats à la

relève sérieux et les préparer en conséquence. Les problématiques y étant liées sont donc souvent considérées dans une

perspective plus « humaine » ou « managériale ». Ce qui se distingue par des besoins plus spécifiques en matière d'utilisation des ressources externes. Pensons, par exemple, à l'évaluation des compétences du candidat à la relève, à son plan de formation et de préparation, à la capacité du prédécesseur/cédant à laisser sa place ou à l'ouverture des membres de la famille ou de l'entreprise à accepter un nouveau dirigeant<sup>11</sup>.

C'est dans cette perspective que nous avons voulu connaître de façon détaillée les différentes ressources externes utilisées par les propriétaires dirigeants en matière de transmission pour chacun des types de transfert associés à la transmission. D'abord, comme le montre le tableau 4, en réponse à cette dimension de la question, il ressort avant tout que les experts en transfert de propriété sont plus utilisés. Qui plus est, ils sont aussi très sollicités même pour des aspects qui concernent le transfert de la direction, et ce, encore plus que des experts spécialisés à cette fin, tels les psychologues industriels ou les conseillers en

management. Du reste, pour l'ensemble des répondants, nos résultats montrent que c'est la majorité qui a consulté un comptable agréé, tant en ce qui concerne les aspects liés au transfert de la direction (67,4 %) que celui de la propriété (84,0 %). Ensuite, vient le fiscaliste, dans une proportion de 43,1 % pour le transfert de la direction et 70,1 % pour le transfert de la propriété. Notons, au passage, que cela est semblable pour les deux catégories de répondants, à savoir les prédécesseurs/cédants et les successeurs/repreneurs.

**Tableau 4 Les ressources externes utilisées par type de transfert**

% de répondants qui ont utilisé cette ressource	Prédécesseurs/ cédants		Successeurs/ repreneurs		Total	
	direction	propriété	direction	propriété	direction	propriété
<i>Experts en transfert de propriété</i>						
Le comptable agréé	68,9	81,1	64,8	88,9	67,4	84,0
Le fiscaliste	47,8	70,0	35,2	70,4	43,1	70,1
Le banquier	36,7	46,7	38,9	57,4	37,5	50,7
Le notaire	34,4	50,0	42,6	68,5	37,5	56,9
Le planificateur financier	20,0	32,2	11,1	14,8	16,7	25,7
L'avocat	26,7	35,6	16,7	42,6	22,9	38,2
Le courtier en assurances	20,0	25,6	20,4	37,0	20,1	29,9
Le conseiller de mon institution financière	15,6	18,9	16,7	22,2	16,0	20,1
<i>Experts en transfert de direction</i>						
Le psychologue industriel	6,7	1,1	3,7	3,7	5,6	2,1
Le psychologue de la famille	1,1	1,1	3,7	1,9	2,1	1,4
Le psychologue personnel	1,1	0,0	3,7	1,9	2,1	0,7
Le conseiller en management	16,7	11,1	7,4	7,4	13,2	9,7
Le conseiller gouvernemental	6,7	5,6	7,4	13,0	6,9	8,3
Le conseiller en gestion des ressources humaines	10,0	5,6	5,6	3,7	8,3	4,9
Le conseiller en développement ou en changement organisationnel	7,8	3,3	5,6	1,9	6,9	2,8
Le coach ou le mentor personnel	15,6	12,2	24,1	22,2	18,8	16,0
Autre(s)	0,0	0,0	5,6	5,6	2,1	2,1
Total	19,8	23,5	18,4	27,2	19,2	24,9

Ensuite, viennent, toujours en ordre d'importance, le banquier, le notaire, le planificateur financier, l'avocat, le courtier en assurances et le conseiller de l'institution financière. Les résultats montrent aussi dans quelle mesure peu recourent à des experts en transfert de la direction. À leur sujet, il appert que ce sont le coach ou le mentor qui sont les plus souvent interpellés pour une proportion de 16 %, tandis que les autres types

**Nous pouvons donc nous permettre d'avancer que les conseillers les plus impliqués dans la démarche de la transmission ou de la reprise sont ceux que nous connaissons comme des experts en transfert de la propriété**

de conseillers, comme les psychologues industriels, les psychologues personnels ou les psychologues de la famille ont été les moins sollicités par nos répondants.

À la lumière de nos résultats, nous pouvons donc nous permettre d'avancer que les conseillers les plus impliqués dans la démarche de la transmission ou de la reprise sont ceux que nous connaissons comme des experts en transfert de la

propriété. Toutefois, une compilation différente des résultats laisse croire qu'il existerait, malgré tout, une certaine cohérence dans le comportement des participants vis-à-vis les ressources externes utilisées en fonction du type de transfert (propriété vs direction). Nos résultats, résumés au tableau 5, révèlent, en effet, que lorsque ceux-ci font appel à des conseillers, ils les utilisent plus souvent pour leurs compétences respectives. Cela s'explique, d'abord, par le fait que 34,7 % des répondants ont

eu recours à un ou des conseillers en transfert de direction pour les aider dans le transfert de la direction, comparé à 29,2 % qui ont utilisé ces mêmes conseillers pour le transfert de la propriété. Et, ensuite, par le constat que 90,3 % d'entre eux ont eu recours à au moins un conseiller en transfert de la propriété, mais que ce sont 77,1 % de ces mêmes répondants qui les ont utilisés pour les aider dans le transfert de la direction.

**Tableau 5 Les types de ressources externes utilisées selon le type de transfert**

% de répondants qui ont utilisé au moins une ressource	Type de transfert	
	direction	propriété
Un ou des conseillers en transfert de propriété	77,1	90,3
Un ou des conseillers en transfert de direction	34,7	29,2

Nous gardons toutefois en mémoire la constance de la forte tendance chez les propriétaires dirigeants de PME québécoises pour l'utilisation des services de conseillers spécialisés en transfert de la propriété à la faveur des conseillers en transfert de la direction. Ce qui, sans surprise, corrobore les résultats d'autres enquêtes comme celle de la FCEI (2005), et que nous expliquons, du coup, par le lien de confiance existant entre le propriétaire dirigeant et le conseiller externe, surtout lorsqu'il s'agit de discuter de sujets personnels comme ce qu'il advient du patrimoine familial, du partage de celui-ci ou plus simplement de ses propres besoins financiers une fois retiré de ses activités professionnelles. Nous nous permettons, ici, de rappeler que ces points sont parmi les principales préoccupations (mais pas des difficultés perçues) des propriétaires dirigeants lorsqu'il est question de la transmission de leur entreprise.

### *3.4 Les autres ressources externes utilisées par les répondants*

En matière de transmission et de reprise d'entreprise, d'autres formes de ressources

**Les revues et les journaux d'affaires sont la deuxième source d'information la plus utilisée**

externes peuvent être considérées. Il peut, par exemple, s'agir des collèges et des universités, des organismes publics et/ou des associations d'affaires auxquelles les protagonistes appartiennent et qui offrent des services ou des produits en relève d'entreprise. De notre point de vue, tous ces organismes, qu'ils soient privés, publics ou parapublics, ont un travail d'accompagnement et de formation à effectuer auprès des propriétaires dirigeants soucieux d'assurer la transmission de leur entreprise et des candidats à la relève désireux de reprendre une entreprise déjà bien établie. À ce propos, les résultats de notre étude, illustrés à la figure 4, montrent que 52,7 % d'entre eux utilisent leurs réseaux de contacts comme autres ressources externes. Les revues et les journaux d'affaires sont la deuxième source d'information la plus utilisée, pour une proportion de 39,0 % des répondants. Tandis que les associations d'affaires arrivent troisièmes, pour une proportion de 32,9 %. Ensuite viennent les colloques sur la relève, pour 27,4 % et les documents provenant des divers gouvernements pour 19,2 %.

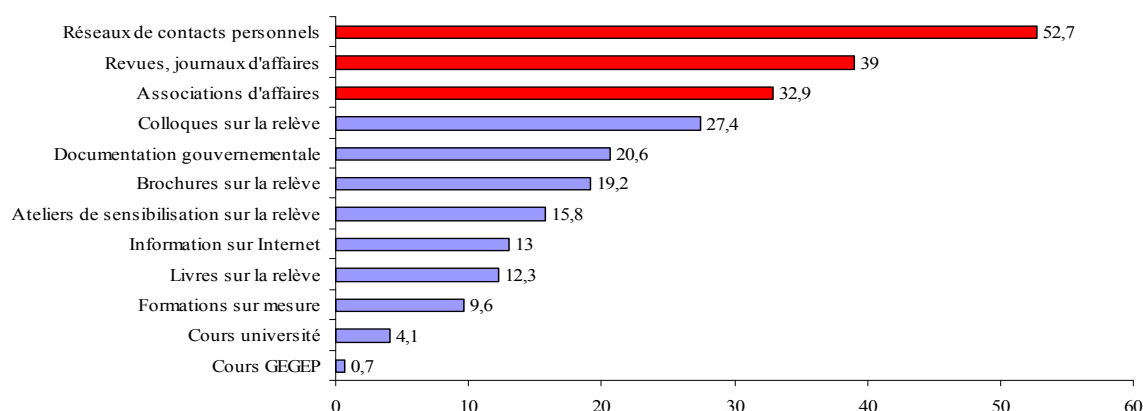
Nos résultats montrent aussi que seuls 15,8 % de l'ensemble des répondants participe à des



ateliers de sensibilisation sur la relève. Alors qu'il s'agit d'une stratégie répandue et grandement utilisée depuis les dernières années. La très faible proportion d'entre eux qui s'inscrivent à des formations sur mesure (9,6 %) ou offertes dans les universités (4,1 %) et les cégeps (0,7 %) est aussi surprenante puisque, là aussi, plusieurs formations sont offertes sur une base régulière, et ce, un peu partout à travers le Québec. Enfin, nous avons remarqué que, pour les « autres » ressources

externes utilisées dont nous venons de parler, ce sont les prédécesseurs/cédants qui les utilisent le plus souvent, dans une proportion de 22,4 % comparée à 13,9 % chez les successeurs / repreneurs. Ce qui laisse supposer que le propriétaire dirigeant préoccupé par la continuité de son entreprise est plus enclin à chercher de l'information variée sur la problématique que le candidat à la relève soucieux de se partir en affaires, par le biais d'une reprise.

**Figure 4 Les autres ressources utilisées par les propriétaires dirigeants de PME**



### *3.5 Les critères de choix et la satisfaction à l'égard des ressources externes utilisées*

Dans cette étude, nous avons voulu connaître les critères utilisés par les propriétaires dirigeants dans le choix des ressources externes qu'ils utilisent. Comme le révèle la figure 5, parmi les résultats, nous retenons que 84,9 % d'entre eux choisissent un conseiller externe parce qu'ils font déjà affaire avec lui. Alors que 54,8 % font affaire avec un conseiller parce qu'ils le connaissent déjà, sans nécessairement faire affaire avec lui (les répondants pouvaient cocher plusieurs énoncés). Ce qui explique, en partie, que ce soit le comptable agréé qui soit parmi les conseillers les plus sollicités, étant celui qui

est le plus susceptible d'être auprès du propriétaire dirigeant depuis qu'il est en affaires. D'autres motivations sont toutefois exprimées par un peu moins du quart des répondants. Parmi celles-ci, nous retenons la référence d'un membre du réseau d'affaires du propriétaire dirigeant, dans 24,7 % des cas et le fait que ce dernier le connaissait de réputation dans 15,8 % des cas. Les résultats de cette étude nous permettent donc de croire que les propriétaires dirigeants de PME font d'abord affaire avec des conseillers externes provenant de leur entourage immédiat et avec qui ils ont développé un lien de confiance et, ensuite, avec ceux dont ils ont déjà entendu parler ou qui sont référés par des personnes de leur entourage immédiat.

**Figure 5 Motivations du choix des ressources externes utilisées**



Or à ce sujet, nos résultats montrent une certaine incohérence dans l'utilisation des ressources externes chez les répondants puisque la majorité dit trouver « plutôt difficile », en ordre d'importance, de connaître les compétences à rechercher chez les professionnels devant les accompagner dans leur démarche (3,21/5), de connaître les bons professionnels en matière de transmission (3,09/5) et d'avoir toute l'information disponible sur les ressources disponibles (3,03/5). Viennent ensuite des difficultés comme avoir de l'information pertinente au sujet des professionnels pouvant les conseiller (2,99/5) ou trouver des personnes de confiance et compétentes pour les conseiller (2,91/5), laissant ainsi supposer que les propriétaires dirigeants, préoccupés par la transmission ou la reprise d'une entreprise, trouvent principalement autour d'eux les ressources externes dont ils ont besoin mais sans nécessairement savoir s'il s'agit des bonnes.

## Conclusion

Cette enquête avait pour objectif de connaître les habitudes d'utilisation des ressources externes chez les propriétaires dirigeants des PME québécoises vivant ou ayant vécu une expérience de transmission ou de reprise. Comme nous l'avons vu dans les pages précédentes, malgré un faible taux de réponse, les résultats présentés favorisent tout de même

Sur ce dernier point, notons que les participants à notre enquête se disaient « satisfaits » des ressources externes qu'ils utilisent (pour une moyenne totale de 3,89/5), et ce, assez pour les recommander fortement à leur entourage (91,6 % en moyenne). D'autant plus que, de leur point de vue, les inconvénients sont moins importants que les avantages retirés des ressources externes qu'ils utilisent. Ce qui indique, encore une fois, combien le lien de confiance existant entre les propriétaires dirigeants et les conseillers est considéré plus important que les compétences à rechercher chez ces derniers. Plus simplement, à partir du moment où ils se sentent en confiance, les propriétaires dirigeants de PME sont susceptibles de porter un jugement positif sur les compétences des personnes auprès de qui ils prennent conseil, cela même s'ils admettent ne pas connaître les compétences à rechercher chez ceux-ci, notamment lorsque la continuité de l'entreprise est le principal enjeu.

quelques pistes de réflexion intéressantes. Par exemple, nos résultats montrent dans quelle mesure la transmission est une problématique comportant une dimension de nature personnelle pour les propriétaires dirigeants des PME québécoises. Ce constat s'explique, entre autres, par les « patterns » qu'ils utilisent pour choisir les conseillers externes avec qui

ils font affaire au cours du processus. Nos résultats montrent, en effet, que pour sélectionner leurs conseillers externes en transmission, ils favorisent ceux avec qui ils font déjà affaire ou qu'ils connaissent ou qui sont référés par leurs réseaux. Priorisant ainsi le lien de confiance ou la réputation de ceux-ci, alors qu'ils admettent ne pas connaître toutes les compétences à rechercher chez ceux-ci. Nos résultats laissent donc supposer que, lorsqu'il est question de choisir des ressources externes, les propriétaires dirigeants de PME québécoises accordent plus d'importance à des facteurs subjectifs au dépend d'autres facteurs plus objectifs, pourtant considérés importants dans la littérature académique et professionnelle<sup>12</sup>. Pensons, par exemple à la formation ou à l'expérience du conseiller externe en transmission ou à tout autre compétence liée à son domaine d'expertise, comme la capacité de donner des conseils sur la manière dont le propriétaire dirigeant doit préparer ses employés aux changements qui surviendront dès le moment où le candidat à la relève est choisi.

Du reste, nous retenons dans quelle mesure l'ensemble des propriétaires dirigeants de PME québécoises fait appel à des experts en transfert de la propriété, cela malgré la nature des difficultés perçues de nature plus personnelle ou managériale, comme se retirer de leur entreprise ou trouver des candidats à la relève compétents et intéressés. D'autant plus

que, parmi les questionnaires rejetés, plusieurs répondants disaient ne pas être rendus à la phase de consultation d'experts, alors qu'ils avaient répondu avoir une relève identifiée, en formation ou en place dans leur entreprise. Ce qui, de notre point de vue, indique une compréhension limitée de la problématique de la transmission ou de la reprise d'entreprise par les propriétaires dirigeants de PME québécoises. La note positive est que ce constat laisse encore de la place pour des activités de sensibilisation, autres que les formations sur mesure, les colloques ou les ateliers sur la relève qui ne semblent intéresser qu'une faible proportion de la population cible. La dimension très personnelle de la problématique de la transmission explique, en retour, le faible taux de participation des propriétaires dirigeants à des activités de sensibilisation ou à des formations au cours desquelles ils se sentiraient dans l'obligation de partager leurs préoccupations avec des personnes qu'ils ne connaissent pratiquement pas ou pas du tout. Le problème du peu de participation découle donc d'un phénomène plus important que celui du manque de temps souvent invoqué de leur part lorsqu'ils sont questionnés à ce sujet. Bref, les intervenants gouvernementaux de même que les parties prenantes ont encore beaucoup de travail à faire pour aider les PME à réussir leurs projets de continuité. Bien sûr, en autant qu'ils se permettent de libérer leur potentiel de créativité, ce qu'ils sont tout à fait capables de faire. ■

## Notes et références

- <sup>1</sup> Voir à ce sujet Counot, S. et Mulic, S. (2004). Le rôle économique des repreneurs d'entreprise. INSEE Première, no. 975, [www.ceder-reprendre-une-entreprise.com](http://www.ceder-reprendre-une-entreprise.com); Commission Européenne (2006). Communication de la commission au conseil, au parlement européen, au comité économique et social et au comité des régions. Bruxelles, 14 mars. [www.ceder-reprendre-une-entreprise.com](http://www.ceder-reprendre-une-entreprise.com); OSEO (2005). La transmission des petites et moyennes entreprises : l'expérience d'OSEO bdpm. [http://www.oseo.fr/IMG/pdf/Oseo\\_transmission.pdf](http://www.oseo.fr/IMG/pdf/Oseo_transmission.pdf)
- <sup>2</sup> Voir à ce sujet Christensen, P.-R. et Klyver, K. (2006). Management consultancy in small firms: how does interaction work, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 299-313; Raymond, L. Blili, S. et El Alami, D. (2004). L'écart entre le consultant et la PME : analyse et perspectives, *Revue internationale de gestion*, 28(4), 52-60; Ribiero Soriano, D. (2003). The impact of consulting service on Spanish Firms, *Journal of Small Business Management*, 41(4a), 409-415.
- <sup>3</sup> Voir Raymond, L. Blili, S. et El Alami, D. (2004). L'écart entre le consultant et le PME : analyse et perspectives, *Revue internationale de gestion*, 28(4), 52-60; et Day, J., Reynolds, P. et Lancaster, G. (2006). Entrepreneurship and the small to

---

medium-sized enterprise: a divergent/convergent paradox in thinking patterns between advisers and SME owner-managers, *Management Decision*, 44(5), 581-597.

- <sup>4</sup> Voir à ce sujet Sadler-Smith, E. Hampson, Y., Chaston, I et Badger, B. (2003). Managerial behaviour; Entrepreneurial style, and small firm performance, *Journal of Small Business Management*, 41(1), 47-67; Smith, N.-R. et Miner, J.-B (1983). Type of Entrepreneur, type of firm, and managerial motivation: Implications for organizational life cycle theory, *Strategic Management Journal*, 4, 325-340.
- <sup>5</sup> Commission Européenne (2006). Communication de la commission au conseil, au parlement européen, au comité économique et social et au comité des régions. Bruxelles, 14 mars. [www.ceder-reprendre-une-entreprise.com](http://www.ceder-reprendre-une-entreprise.com)
- <sup>6</sup> Fédération canadienne des entreprises indépendantes (2005). La relève : la clé de la réussite, document de recherche, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) <http://www.cfib.ca/research/reports/r3007f.pdf>
- <sup>7</sup> Voir Mandl, I. (2004). Business transfers and successions in Austria, Austrian Institute for SME research. <http://www.kmuforschung.ac.at/de/Forschungsberichte/Vortr%C3%A4ge/Business%20Transfers%20and%20Successions%20in%20Austria.pdf>
- <sup>8</sup> APCE (2003). La reprise et la transmission d'entreprises. [www.apce.com/upload/fichiers/observatoires/etudes/INFOPtransmission2003.pdf](http://www.apce.com/upload/fichiers/observatoires/etudes/INFOPtransmission2003.pdf).
- <sup>9</sup> Cadieux, L. et Brouard, F. (2008). La transmission des PME : Perspectives et enjeux, Les Presses de l'Université du Québec, Sous presse.
- <sup>10</sup> APCE (2003). La reprise et la transmission d'entreprises. [www.apce.com/upload/fichiers/observatoires/etudes/INFOPtransmission2003.pdf](http://www.apce.com/upload/fichiers/observatoires/etudes/INFOPtransmission2003.pdf); Transregio (2005). Enquête sur la transmission d'entreprise dans sept pays européens. [www.transregio.org](http://www.transregio.org).
- <sup>11</sup> Ibid 7.
- <sup>12</sup> Ibid 7.



Site Web

[www.uqac.ca/revueot](http://www.uqac.ca/revueot)

[www.uqac.ca/revueot](http://www.uqac.ca/revueot)

[www.uqac.ca/revueot](http://www.uqac.ca/revueot)

[www.uqac.ca/revueot](http://www.uqac.ca/revueot)

Nous vous invitons à l'explorer et à nous faire parvenir vos commentaires  
et suggestions afin d'en améliorer le contenu et la présentation.



---

# La prise en compte de l'action collective dans l'enseignement et la recherche en management

Yves Hallée  
Université du Québec à Chicoutimi

---

Dans un contexte de flexibilité marqué par le changement, plusieurs auteurs sont d'avis que le groupe remplace graduellement l'individu comme unité de production (Jacob, 1992, Lapointe, 1995, Roy, 1999). On évoque notamment le fait que les besoins d'efficacité et d'efficience concourent à la création de collectifs de travail plus adapté (Roy, 1999). Les bouleversements associés à la concurrence, l'ouverture des frontières, les développements technologiques et techniques de production « exigent des niveaux de flexibilité, de rapidité, d'efficacité et d'efficience du personnel qui ne peuvent être obtenus que par l'utilisation d'équipes polyvalentes relativement autonomes » (Roy, 1999 :78). À cela se greffent les tentatives contemporaines de rapprocher la prise de décision de l'action, caractérisées notamment par les équipes de travail semi-autonomes et les équipes de projet où des fonctions décisionnelles sont assumées. Ce couplage prise de décision et action particularise même la réingénierie des processus lorsque l'on suggère comme mesure opérationnelle d'accroissement de la valeur ajoutée, qui se traduit par une réduction des coûts et du temps associé aux activités, que la prise de décision

**L'organisation serait davantage un construit collectif qu'une conséquence externe ou une volonté stratégique**

soit intégrée au travail (Hammer et Champy, 1993). L'organisation évoluerait donc vers un rapprochement temporel et opérationnel de la décision et de l'exécution, jadis séparation fondatrice de la démarche taylorienne (Lorino, 2007). Ces exemples témoigneraient aussi d'une rupture prononcée avec l'école de la prise de décision et un des auteurs les plus marquants de la pensée du management contemporain, Herbert Simon. Selon Aktouf (2006 :193), « [l']individu [y était considéré comme] un maillon de la chaîne dont la fonction est de véhiculer les informations vers les sommets qui vont traiter, choisir et décider ». À notre avis, ces changements renforcent l'idée que l'entreprise demeure et a toujours été un espace de vie commune, à destin économique partagé, qui est nécessairement défini et structuré collectivement et non le résultat d'actions ou d'activités répondant à un plan conçu d'avance. L'organisation serait davantage un construit collectif qu'une conséquence externe ou une volonté stratégique. C'est ce que nous tenterons de démontrer. À noter que ce texte cherche à susciter la réflexion sur la pertinence d'introduire, en management, une véritable théorie de l'action collective.

## Le paradigme rationaliste en management et le modèle de prise de décision

Les sciences du management sont encore fortement imprégnées par ce paradigme rationaliste centré sur le décideur rationnel et stratège (Aktouf, 2006). Elles sont aussi fondées sur « l'organisation-lieu de processus

décisionnels rationnels » (Lorino, 2007 :70). Le décideur y est perçu comme le dépositaire du savoir, ce qui légitime toutes ses intentions. Comme les personnes sont supposées être rationnelles et feront ce qui est dans leur



intérêt, le gestionnaire s'attend à ce que les salariés adoptent sa vision lorsqu'il invoque une série d'arguments sur le bien-fondé de ses orientations. On cherche à convaincre ; et une fois convaincus, les salariés passeraient naturellement de l'orientation à l'acte (Collerette, Delisle *et al.*, 2002). Ainsi, l'organisation est maintes fois représentée comme un objet contrôlable, observable de l'extérieur et largement manipulable à des fins opératoires par les décideurs (Lorino, 2007). La quête ultime réside dans la légitimation d'un modèle de développement qui se veut rationnel. Même le facteur humain, issu de l'école des relations humaines<sup>1</sup>, est passé sous le joug des dirigeants. D'innombrables « mesures manipulatrices ont transformé les résultats originels en recettes » (Aktouf, 2006 : 178-9). Si le travailleur ne veut pas lui-même devenir rationnel et raisonnable, la science ainsi modélisée offrira une partie des moyens pour l'amener malgré lui à ces résultats.

Cette perspective présuppose que l'acteur, le décideur, est considéré comme le point de départ, celui par lequel tout débute. L'action dériverait de l'exécution de plans conçus à l'avance « où l'agir humain relève *a priori* d'une volonté subjective indépendante, orientée vers des fins individuelles clairement définies » (Joas, 1999 : 19). Ainsi, « l'acteur

instrumente [...] autrui comme un environnement objectif, selon un protocole élaboré en son for intérieur » (Gislain, 206 : 247). Cette théorie de l'action rationnelle, dominante en management, est ainsi réduite à une théorie de la planification où l'acteur décide des actions à réaliser par un raisonnement stratégique procédant des fins aux moyens. L'individu est appréhendé de façon isolée et sans référence au réel en action (Friedman et McDaniel, 1998). Ce dernier est exagérément considéré comme « l'atome logique » de l'analyse puisqu'il constituerait l'élément premier de tout phénomène social<sup>2</sup>. Max Weber (1975), dans son étude de l'acteur, c'est-à-dire d'une action rationnelle en valeur (par conviction) ou d'une action rationnelle en finalité (utilisation de stratégies et tactiques pour parvenir à telle ou telle fin), entre dans ce cadre analytique. La théorie des jeux et ses différentes déclinaisons sont également considérées à la différence que le choix et l'action résultent d'interactions stratégiques entre plusieurs agents où l'on cherche notamment à découvrir la stratégie, la convention, la logique inhérente à l'action humaine (Ramstad, 1994).

**L'individu est appréhendé de façon isolée et sans référence au réel en action**

## **Le déterminisme et le fonctionnalisme en management**

Le management se caractérise aussi par une pensée déterministe et fonctionnaliste (Aktouf, 2006 : 77). Elle est déterministe dans la mesure où l'évolution de l'organisation ne serait attribuée qu'à l'adaptation à des déterminants extérieurs et fonctionnaliste puisqu'il suffit, pour la pérennité de l'entreprise, de chercher les dysfonctionnements du « mécanisme », considérant qu'elle évoluerait selon une fin invariable ou inévitable. Or, une collectivité ne fonctionne pas selon une fin précise et connue où chacun doit faire, sans autre possibilité (Becker, 2002 : 254). « Rien ne détermine un

résultat final, ni dans son occurrence ni dans sa forme » (*ibid.*, : 111). Un mécanisme « naturel » ne connaît ni la rareté, ni les besoins, ni la surpopulation, ni les ressources limitées, ni l'acte d'économiser et ni la futurité (Commons, 1934 : 635).

L'organisation est souvent représentée comme différentes fonctions faisant partie d'un ensemble d'éléments différenciés, interdépendants et ordonnés qui concourt à l'atteinte de résultats dans un environnement donné. Une telle approche vise à gérer les fonctions

---

de l'entreprise en symbiose avec les autres et en tant qu'éléments d'un univers plus grand, c'est-à-dire, celui de l'organisation en interaction avec son environnement. Cette vision *systémique* (théorie des systèmes<sup>3</sup>) de la réalité organisationnelle inciterait les décideurs à concevoir les différentes fonctions comme un sous-système cohérent d'activités qui contribuent à l'équilibre et à l'atteinte des objectifs organisationnels. En d'autres termes, cette perspective présente les différentes fonctions organisationnelles comme faisant partie d'un tout cohérent et comme un élément en lien avec les stratégies et les objectifs organisationnels qui découlent de l'analyse de l'environnement externe de l'organisation.

Il y aurait certes lieu de se méfier de cette forme de domination, d'autoritarisme environnemental, inéluctable, fataliste, au point de considérer l'organisation comme une entité organique et biologique pour qui l'adaptation à l'environnement devient la condition de survie. Même si l'environnement influence, cette explication n'est pas complète. Qui plus est, elle ne dit pas ce qu'il faut faire (Bernoux, 2004). Selon un registre davantage économique, Gislain et Steiner (1995 : 31) soulignent l'acuité de l'apport de Thorstein Veblen<sup>4</sup> lorsqu'il critique la conception déterministe de l'action humaine. Comme ces derniers précisent, l'*homo æconomicus* est un atome qui n'a « ni antécédent, ni conséquent. Il est un donné humain, isolé et définitif, en équilibre stable sauf lorsque des forces externes le déplacent dans une direction ou une autre ». Cette théorie moléculaire de la société, dérivée des sciences physiques et chimiques, conçoit la société comme une somme de molécules, dont la finalité découle des forces aveugles de la nature, tel le mouvement engendré par les vagues d'un océan, plutôt que comme un ensemble de citoyens avec des droits, des devoirs et des responsabilités réciproques (Commons, 1934 : 119). D'ailleurs, les inspireurs de l'économie orthodoxe, dont Bentham et Smith, ont

souvent cherché à appliquer les modèles rationnels connus des sciences physiques, chimiques et biologiques à la réalité humaine afin d'en ressortir des lois universelles de comportements plus faciles à expliquer et à démontrer (*ibid.* : 216, 228, 238). Des auteurs plus contemporains professant la même doctrine, tel Friedman (1953), se sont intéressés à la métaphore de la sélection naturelle de Darwin en cherchant à démontrer que la compétition économique entre firmes pour le profit est analogue à la compétition entre les organismes pour l'existence<sup>5</sup> (Ramstad, 1994 : 77).

Une perspective largement similaire mais davantage présente dans la littérature sociologique et explicative du comportement individuel mérite d'être soulignée. Il s'agit de la théorie de l'action structurelle dans laquelle les déterminations sociales conditionneraient l'action des acteurs. L'explication du comportement individuel se retrouverait ainsi à un niveau plus macro, comme une sorte de conditionnement social. La théorie de l'action de Parsons (1937) sous-tend que la société intervient dans le façonnement des orientations subjectives et des motivations de ses membres par le processus d'intériorisation des valeurs et normes morales comme déterminant de l'action (déterminisme normatif) (Joas, 1999). Pour Bourdieu (1994 : 45) et son concept d'*habitus*, les sujets sont le produit de l'incorporation de structures objectives et de schèmes d'action qui orientent la perception de la situation et la réponse qui est adaptée. Ce processus d'intériorisation des normes sociales conditionne l'agir des individus. Au niveau organisationnel, cela reviendrait à dire que les actions individuelles seraient entièrement déterminées par les structures. Bien que ces dernières contraignent l'individu à travers les relations de pouvoir de la direction, cela n'enlève pas les marges de manœuvre et d'autonomie des individus et des groupes (Bernoux, 2004 : 53).

---

## Et que dire des interactionnistes ?

Les situations organisationnelles sont aussi relationnelles. Une perspective largement mésestimée des analyses en management, surtout nord-américaines, est celle des interactionnistes. Elle implique une pluralité d'acteurs à interprétations multiples des actions en cours. Les interactionnistes offrent une perspective centrée sur un réseau de relations d'échange et de règles complexes.

Selon cette approche, « l'interaction a le statut de facteur explicatif central, car il est impossible de com-

**Les interactionnistes offrent une perspective centrée sur un réseau de relations d'échange et de règles complexes**

prendre les faits sociaux en excluant les relations entre les acteurs et leur influence réciproque » (Bernoux, 2004 : 11). Les normes de comportement résulteraient de l'interaction entre les acteurs. L'entreprise est présentée comme un réseau d'interactions composé d'acteurs stratégiques qui poursuivent des objectifs différents, sinon contradictoires, et qui s'ajustent en permanence selon le dualisme conflit et coopération. Ces acteurs intelligents, donc dotés de mémoire, de projets et de capacités d'anticipation, ne s'impliquent pas sans raison dans une relation sociale et cherchent avant toute chose à maximiser leur utilité (Donnadieu, 2005 : 229-30). Dans cette approche, on cherche à comprendre les enjeux, les jeux de pouvoir, les règles du jeu, les alliances et les stratégies des acteurs.

Crozier et Friedberg (1981 :386) estiment que les individus sont prêts à changer dans la mesure où ils sont capables d'y trouver leur intérêt. L'élément décisif du comportement, selon ces auteurs, réside dans le jeu de pouvoir et d'influence auquel l'individu participe et dans lequel il affirme son existence sociale. L'acteur fera donc obstacle à tout ce qui menace son autonomie et cherchera à orienter le changement afin de maintenir les zones d'incertitude qu'il contrôle (*ibid.*). L'incertitude se révèle, dans ce cadre, la

source du pouvoir, c'est-à-dire la notion clé de la dynamique du pouvoir. Reprenant la perspective de Crozier et Friedberg, Donnadieu (2005 :233) précise que le « pouvoir dépend du degré d'imprévisibilité que [l'individu saura] maintenir à l'égard des autres ; moins ils peuvent prévoir ce [qu'il décide] de faire et plus [il aura] du pouvoir sur eux ». On imagine les stratégies de pouvoir en

négociation et l'utilisation de rapports de force, de même que le maintien des zones d'incertitude en cas de

menace de grève, de menace de fermeture ou de délocalisation.

L'incomplétude de cette approche, croyons-nous, réside dans le fait que le collectif est limité aux intérêts individuels et stratégiques des acteurs. Il serait ainsi réduit à la somme des intérêts individuels, calculateurs et utilitaires « dans un contexte d'interdépendance stratégique » (Amblard, Bernoux *et al.*, 2005 : 41 citant Friedberg, 1993 :15). Chacun y poursuivrait son propre intérêt sans effet corrélatif et réciproque de l'action. Il n'y a pas d'action collective véritable détachée d'une présomption d'utilité stratégique des actions initiées par les acteurs. Les comportements sociaux résultent d'acteurs qui agissent intentionnellement en vue de fins choisies par ces derniers et qui utilisent des stratégies pour les atteindre (Bernoux, 1990).

Dans cette perspective, on fait aussi état de la centralité du sens que l'individu donne à son action, lequel il faut explorer et dont il faut rendre compte (Bernoux, 2004 : 25). Dans un contexte d'entreprise, le sens donné aux règles est établi par la direction. La volonté d'obéir des salariés serait liée au statut du donneur d'ordre et à la croyance envers ces compétences. Bernoux ajoute que l'acceptation du changement et du système est liée à

---

son caractère rationnel. On revient là au caractère rationnel lié à la représentation du décideur qui est propre au management. De plus, la référence à Weber est explicite lorsqu'il mentionne que la rationalisation est une caractéristique essentielle du capitalisme, où « la société moderne est fondée sur des actions [...] rationnelles par rapport à ses buts (Bernoux, 2004 : 41). Sa position est cependant plus nuancée en regard de l'individualisme méthodologique propre à l'économie orthodoxe dans la mesure où il considère « qu'il faut prendre en compte les relations sociales concrètes et le contexte social dans lesquels les individus sont impliqués » (Bernoux, 2004 : 26). Les règles comme contraintes sociales et comme référence pour dire comment les choses doivent être, sans valeur prescriptive et normative, se combineraient avec le sens donné par les individus (Bernoux, 2004 : 32-38). Malgré ces assises rationalistes, cette perspective a au moins le mérite de s'attarder à l'interaction collective dans l'établissement de normes, contrairement au management orthodoxe où l'on semble totalement ignorer les interactions entre individus qui composent l'organisation.

En somme et de façon très sommaire, on comprend qu'en management, l'homme serait un être de raison et aurait seulement besoin de comprendre les raisons de l'ordre pour changer. Mais ce n'est pas si simple. James G. March (1981), auteur reconnu en management, remet en cause la rationalité dans les organisations lorsqu'il met l'accent sur le caractère chaotique des entreprises et la difficulté de lier l'intention initiale au changement réel. Pour Commons (1934 :683) « [c]e n'est pas l'état rationnel de la société qui détermine l'action, c'est un ensemble complexe et merveilleusement irrationnel d'attentes et d'anticipations entre participations qui se confrontent en situation de transaction<sup>6</sup> ». En d'autres termes, la réalité est loin d'être statique et universelle; elle est évolutive et changeante au gré des intervenants qui y interagissent. La prochaine section explicitera plus en détail cette théorie de l'action collective issue de l'institutionnaliste pragmatique de John R. Commons, en débutant par certains facteurs inspirateurs de la proposition de départ tirés de la littérature en management.

### **Vers une théorisation de l'action collective en management**

Selon Lorino (2007 :77), les auteurs Henry Mintzberg et James March « se demandent si la théorie des organisations ne devrait pas viser à une théorisation de l'activité collective plutôt qu'à une théorisation de la décision, l'organisation apparaissant comme un système d'actions coopératives et une création dialogique continue ». De surcroît, il précise que « [l]es sciences de la gestion ont [...] besoin d'une théorie de l'activité collective [...] [qui rend] compte de l'activité collective comme processus de construction continu d'une intelligibilité collective » (*ibid.*). Évidemment, l'acteur individuel ne disparaît pas pour autant du processus décisionnel. Son

rôle se modifie de déterminant causal a priori de l'action à une ressource dans l'action (Lorino, 2007).

Henry Mintzberg (1994 :111-113-114) soulignait notamment qu'une stratégie n'est pas un processus isolé mais coopératif et peut émerger de l'action collective, sans nécessairement relever d'une intention consciente et délibérée. La haute direction y jouerait non pas le, mais un rôle crucial dans son développement. De même, son élaboration (*strategy making*) découlerait aussi de l'apprentissage qui résulte de l'expérimentation en situation de travail. « *We think in*

*order to act, to be sure, but we also act in order to think* » (ibid. : 111). Quant à March (1981 : 575), il énonçait clairement la nécessité d'une théorie permettant de comprendre le changement dans les organisations.

Les actes individuels sont impliqués dans des actes sociaux plus larges qui dépassent l'individu en faisant intervenir tous les autres membres du groupe. Il en est ainsi car « le tout (la société) est antérieur à la partie (l'individu) et non la partie au tout ; la partie s'explique par la référence au tout, et non le tout par référence à la partie » (Mead, 1963 : 6). La relation est ainsi inversée du groupe vers l'individu. Le travail d'un gestionnaire n'est donc pas un acte individuel, isolé et étranger de la dynamique collective et, exempt de l'interaction permanente, du rapport nécessaire au réel. Dans le monde du travail, les sujets agissants ne sont pas des êtres vraiment autonomes (Gislain, 2003) ; ils sont en fait largement interdépendants. Il est donc impératif de se débarrasser des modèles du leader visionnaire où prend forme et se termine l'action. Les organisations sont davantage un système de relations où les règles de l'action collective (les règles opérantes de conduite selon la terminologie de Commons) se définissent et se redéfinissent, et sont en perpétuelles mouvances. Pour Becker (1985 : 205-206) cité par Gislain (2006 : 239), l'action collective est l'ajustement réciproque des perspectives d'action de personnes agissant ensemble.

John Dewey, philosophe pragmatisme, disait que la vérité n'est pas quelque chose de passivement atteint, mais la conséquence d'une démarche active, créative, de la part d'individus qui font partie de la réalité. Tout programme doit être intrinsèquement interactif, révisable du fait des expérimentations continues, adaptables pour, et par les acteurs locaux. C'est à toutes les parties concernées, qui connaissent la situation, de décider des règles de leur activité

commune sur la base de l'expérience qui permet de connaître les faits qui doivent être pris en compte (Bazzoli 1999 : 171 citant Commons, 1919 : 176-177). Pour le pragmatisme, il n'y a pas de réalité transcendante coupée de l'expérience vécue de l'individu (Renault, 2006). Évidemment, l'action sera toujours le fruit d'une connaissance imparfaite de la situation, des règles et des motivations d'autrui. Dans un contexte de rationalité limitée (Simon et March, 1958), on parle davantage de solution satisfaisante que de solution optimale (Ramstad, 1998).

**Évidemment, l'action sera toujours le fruit d'une connaissance imparfaite de la situation, des règles et des motivations d'autrui**

C'est donc avec l'école institutionnaliste-pragmatique que l'action collective prend tout son sens. Commons y décrit l'*institution* comme l'action collective qui contrôle, libère et étend l'action individuelle. La définition originelle de Commons (1934 : 73) est « le contrôle de l'action collective [...] qui peut à la fois restreindre, libérer ou développer l'action individuelle ». Concrètement, les acteurs sont régis par des *institutions* qui contrôlent leur activité, c'est-à-dire des modes de pensée et d'actions requis ou permis dans un monde du travail plus ou moins organisé<sup>7</sup> (Gislain, 2003 : 10). L'institutionnaliste est une théorie de l'action collective qui met au premier plan le rôle des *institutions*, « c'est-à-dire les arrangements sociaux dans la stabilisation des interactions entre les hommes dans leurs activités de production, d'échange et de répartition » (Bazzoli, 1999 : 53). Cette approche ne relève pas d'un déterminisme complet, « il s'agit plutôt [...] de prendre analytiquement en compte la réalité de la construction sociale de l'action instituée » (Gislain, 2003 : 11). La conduite des sujets agissants est socialement construite selon les

---

attentes et leur statut d'acteur, tels des guides comportementaux, des règles opérantes de conduite instituées et en perpétuelle évolution.

L'action collective pour Commons prend conséquemment un sens plus profond que celle donnée dans la littérature économique et sociologique où l'expression *action collective* sous-tend un processus délibératif inter-individuel par les membres d'un collectif où l'action est décidée en commun (Morel, 1996 :140). Elle est également différente de la définition dominante issue de la discipline des relations industrielles (Freidman et Medoff, 1980 et Hirschman, 1972), laquelle fait référence à la conjugaison des efforts pour atteindre un objectif spécifique, c'est-à-dire à l'action concertée compte tenu de la similarité des intérêts. L'action collective se révèle davantage un ensemble de règles de comportement qui assujettissent les individus dans leur activité comme condition de socialisation, sous peine d'autisme social. Les interactions sociales font que les normes collectives s'intègrent et se construisent de façon réciproque. Selon George H. Mead, cette conscience particulière de l'individu, du soi, sans démarcation claire avec la totalité sociale, conduit à l'adaptation réciproque et mutuelle des conduites et des actions dans l'élaboration du processus social (1963). Ce contrôle est le fondement même des relations sociales, de ces interrelations entre les humains inscrites dans les trois dimensions que sont le conflit, l'ordre et la dépendance<sup>8</sup> (Commons, 1934 :4). C'est l'action collective qui régule les conflits et maintient l'ordre dans un monde de rareté<sup>9</sup>, car la tendance naturelle de l'organisation sociale est davantage marquée par le conflit et le désordre<sup>10</sup>. La seule stabilité possible est celle qui est créée par l'action collective (Commons, 1934 : 213).

Pour Commons, les relations sont corrélatives et réciproques. « Ce contrôle des actes d'un individu résulte toujours, et a pour intention de résulter, en un bénéfice pour d'autres

individus » (1934 :70). Ainsi, la libération de l'action individuelle des uns s'opère au moyen de la restriction de l'action de l'autre. Mais l'action collective se révèle beaucoup plus qu'une simple restriction ou libération de l'action individuelle. Elle prolonge aussi l'action individuelle au-delà de ce que peut faire une personne en permettant d'en étendre le rayonnement. C'est l'action collective qui permet l'expansion de la volonté individuelle. L'action collective agit comme levier en mettant des moyens collectifs matériels ou immatériels qui augmentent la capacité d'actions individuelles (Morel, 1996 :157-8).

Commons accorde une grande importance à la volonté, volonté individuelle permettant de choisir entre plusieurs opportunités. Même si les règles du groupe sont un facteur explicatif du comportement individuel, cela ne veut pas dire que les individus se comporteront de façon identique. L'institutionnaliste de Commons ne peut être résumé à une théorie déterministe ou fonctionnaliste (Morel, 1996 :78). Conformément à la philosophie du pragmatisme, l'individu est un être agissant et sa *volonté d'agir* (*willingness*) se déploie dans l'action, selon la situation définie par l'action collective (*ibid.*, 1996 : 149). Les conduites sont le plus souvent l'expression d'*hypothèses habituelles* sur ce qu'il est possible de faire. Elles sont guidées par les anticipations qui se forment par les interactions entre les individus au lieu de se développer à partir du point de vue d'un agent isolé, d'un stratège : la conception de l'individu est « sociologique » (Ramstad, 1993 : 185). Même si les individus sont contraints par l'action collective, l'institution, ils ne le sont pas totalement car les individus sont à l'origine de l'évolution des institutions. La volonté humaine en action est le facteur central qui façonne l'orientation de l'évolution (Commons, 1934 :629, 638). Ainsi et dans le même esprit que la conception meadienne<sup>11</sup>, « les acteurs construisent leurs rôles, leurs conduites, leurs personnalités instituées dans et par les transactions »

---

(Gislain, 2003 :11). En conséquence, la théorie institutionnaliste de Commons est non seulement une théorie de l'action, mais aussi une théorie de l'évolution, dans ce monde en perpétuelle mouvance.

**Le comportement de l'individu ne peut être compris que par le comportement du groupe dont il fait partie**

Au risque de se répéter, dans la théorie de l'action d'inspiration pragmatiste, le comportement de l'individu ne peut être compris que par le comportement du groupe dont il fait partie et ce, dans un processus interactif et itératif d'adaptation mutuelle non déterminé et en devenir. C'est l'avenir qui détermine le comportement actuel. La représentation de l'avenir est ainsi vue comme déterminante de la conduite actuelle (Mead, 1963: 100). Pour Commons (1934 : 84), « les hommes vivent dans le futur mais agissent dans le présent ». Dans ce contexte, Gislain (2006 : 244) considère que la futurité est l'un des fondements de la théorie pragmatiste institutionnaliste. Pour ce dernier (2003 : 12), l'approche institutionnaliste trouve sa pertinence dans cette dimension cruciale qu'est la futurité. Ainsi,

l'inscription dans une futurité (*futurity*) socialement construite, dans un à-venir qui est structuré collectivement, une sorte de devenir commun plus ou moins sécurisé pour chacun et qui possède donc des dimensions beaucoup plus riches que celle du simple temps chronologique.

Enfin, les interactions, les pratiques des acteurs devraient être orientées vers un idéal pragmatique, dans une optique de raisonabilité. Cette question incontournable du *raisonnable*, limitant la coercition et la subordination abusive, est au centre de l'analyse commonsienne lorsqu'il traite d'une dimension normative acceptable (Gislain, 2003 : 18-19). Ce principe éthique permet

d'orienter le processus de résolution de conflits vers un ordre social acceptable, lequel englobe les pratiques jugées préférables d'une société donnée (Commons, 1934 : 683-4). Pour Commons, il importe de mettre en œuvre des réponses collectives aux problèmes créés par les conflits et l'inégalité des rapports de pouvoir au sein de la société afin d'atteindre plus d'égalité dans la répartition des charges et des bénéfices. Dans un monde de rareté, l'individu peut être freiné par le collectif dans son appropriation de la richesse compte tenu notamment de la notion d'utilité publique ; l'individu peut nuire aux autres s'il prend tout ce qu'il veut (Commons, 1934 : 225). L'action individuelle n'est plus une volonté indépendante des règles sociétales (Bazzoli, 1999 : 130), ce qui fait que le contrôle de l'action collective n'est pas limité qu'à l'espace organisationnel. Pour John Dewey cité par Renault (2006 : 3), comme...

il n'existe pas d'environnement «pur» détaché du sujet, mais que l'environnement est médiatisé par la perception qu'en ont les sujets, perception qui est elle-même déterminée par des facteurs sociaux, culturels, affectifs [...] le pragmatisme dénonce la séparation entre l'organisme et l'environnement, entre l'économie et la société, entre l'entreprise et la société [...]. [C]omme l'avait souligné Dewey, l'organisme et l'environnement ne sont pas séparés, l'un et l'autre se co-déterminent et ne se définissent qu'en *relation*<sup>12</sup>.

En conséquence, un individu ne peut jamais être étudié comme un être isolé. Il doit donc être appréhendé comme un être social dont l'action individuelle relève des coutumes de ses groupes sociaux d'appartenance et des règles de conduite (règles opérantes) du collectif dont il est membre (Morel, 1996 :142). Le même raisonnement s'applique également à l'organisation qui n'est pas une entité détachée de sa société d'appartenance. Dans la perspective commonsienne, l'action collective dépasse le cadre organisationnel.



En terme épistémologique, le pragmatisme philosophique, en tant que vérité et réalité raisonnable, rompt avec le dualisme cartésien de la pensée et de l'action qui se caractérise notamment par l'opposition entre l'inductif et le déductif<sup>13</sup>, pour adopter un processus de production de connaissances axé sur l'activité humaine et l'expérimentation (Bazzoli, 2000, Gislain, 2004, 2003). Comme le précise Renaud (2006 : 124), « pour le pragmatisme, la connaissance est issue d'expériences, de problèmes résolus, d'essais, d'erreurs [...] elle n'est donc jamais séparée de l'action ». Ce procédé que Pierce appelle « abduction » et Dewey « enquête sociale » est une démarche d'expérimentation active ou de mise à l'épreuve qui repose sur des hypothèses de travail provisoires, retenues comme référence opératoire, qui sont mises en relation avec la réalité<sup>14</sup> (Bazzoli, 2000, Bazzoli et Dutraive, 2006 et Gislain, 2006). En d'autres termes, ce sont des outils mentaux d'investigation construits et modifiés par l'expérience ou, comme le soulignent Bazzoli et Dutraive (2006 : 20) : « une théorisation produite de l'interaction permanente entre l'expérience des faits et la pensée des faits ». Ces outils d'investigation, s'assimilant aux « formules » idéales-types au sens weberien d'un outil analytique de compréhension<sup>15</sup>, et réelles-types, « c'est-à-dire saisissant la réalité observable » (Gislain, 2003 : 26), permettent une inférence expérientielle à partir de laquelle l'action collective réelle sera démontrée. En clair, l'approche implique une méthodologie d'observation du tout en action dans son contexte, de la relation des parties au tout et non réductible à chacun des acteurs pris isolément (Bazzoli et Dutraive, 2006, Ramstad, 1986).

Comme outil de recherche, l'étude de cas s'y révèle largement adaptée, car elle permet notamment d'investiguer un phénomène contemporain dans un contexte de vie réel (Yin, 1984 : 23). Selon Jacques Hamel (1997 : 34), suivant la tradition de George H.

Mead (psychologie sociale), lui-même influencé par la philosophie pragmatiste de Dewey, « la vie sociale, définie comme un processus ou un mouvement, ne peut être saisie qu'à condition de s'y insérer et de comprendre les significations qui lui sont attribuées par ses propres acteurs ». La proximité avec la réalité que permet l'étude de cas est, selon Bent Flyvbjerg (2004 : 422, 429), un préalable pour faire avancer la compréhension. Malgré l'étiquette descriptive communément associée à l'étude de cas, la vérification théorique peut aussi s'y appliquer (Flyvbjerg, 2004, Hamel, 1997). L'étude de cas, comme toute autre étude, est sujette à ce que l'on vérifie la valeur opératoire des catégories formulées et des procédés par lesquels elle s'articule. Si elle se forme et se règle rigoureusement, comme dans l'œuvre entière de Commons<sup>16</sup>, sa démonstration est possible et ouverte à son utilisation dans un contexte de vérification conceptuelle et de reformulation, le cas échéant, en tenant compte du réel. Selon Hamel (1997 : 115),

l'étude de cas met donc en jeu une théorie descriptive dont l'épistémologie nous rappelle qu'elle est le prélude à une *théorie explicative*, c'est-à-dire une théorie marquée par l'idée d'opérations explicitement et univoquement définies et réglées dans l'intention d'expliquer.

Enfin, en étude de cas, l'observation *in situ* (en situation et en temps réels) et les entretiens ouverts s'y taillent une place de choix comme outils de cueillette (Hamel, 1997).

Dans ce cadre et comme méthode de cueillette, l'ethnographie possède l'indéniable avantage de ne pas séparer la recherche de l'action (Foote Whyte, 1984 : 20; Katz, 2002). Les observations sont réalisées dans un contexte de travail et d'interaction entre personnes. L'ethnographie a joué un rôle important dans

**L'ethnographie possède l'indéniable  
avantage de ne pas séparer la recherche  
de l'action**

---

l'étude du travail, notamment en ce qui concerne l'observation de la négociation collective (Friedman, 2004). En outre, elle permet de décrire comment les individus perçoivent leurs propres actions et celles des autres, et dans quel contexte l'action prend place, notamment en pénétrant l'antre de la présumée cause et du présumé effet (Friedman et McDaniel, 1998 : 116-117). Plus important encore, elle permet la compréhension de ce qui

est difficilement visible et inhérent au collectif, c'est-à-dire les normes exprimées et renforcées par l'interaction sociale (*ibid.* : 119). Cela cadre parfaitement avec la perspective institutionnaliste pour laquelle « les jugements et les actions [de l'individu comme acteur social] sont un produit émergent de l'interaction avec l'autre<sup>17</sup> » (Tool, 1994 : 211).

## Conclusion

Fait particulièrement risible, nous ne pouvons passer sous silence la contribution largement ignorée de J.R. Commons comme pionnier de la discipline de la gestion des ressources humaines (Kaufman, 1998<sup>18</sup>). En effet, il n'existe aucune mention du rôle de l'économiste institutionnaliste qu'est Commons, dans la littérature traitant de la naissance et de l'historique de la gestion des ressources humaines.

En voici un bref historique. Au début des années 20, l'économie était la discipline sur laquelle s'articulaient les autres sujets en administration tels la finance et la gestion de personnel. La gestion des ressources humaines dans les universités tendait à être séparée en deux groupes : l'un relatif à l'économie du travail, plus «social» et sympathique à la cause syndicale, avait pour cible l'influence de l'environnement externe (l'économique, le légal, le social et le politique) comme déterminant des pratiques et des résultats en gestion des ressources humaines. L'autre, combinant le management à l'administration, la psychologie industrielle et la performance organisationnelle, portait davantage son attention sur le rôle interne de ces différentes dimensions. Cette perspective reçut davantage de visibilité que la première associée à Commons. Néanmoins, son impact est manifeste lors de la création en 1920 à l'Université du Wisconsin, de l'une des

premières séries de cours aux États-Unis en gestion des ressources humaines.

Dans ses ouvrages *Industrial Goodwill* et *Industrial Gouvernement* parus respectivement en 1919 et 1920, Commons jette un regard éclairant sur cette discipline émergente et analyse par une série d'études de cas aux États-Unis, différentes pratiques en gestion des ressources humaines (Kaufman, 1998 :335). Commons ne portait pas beaucoup d'attention sur le comment faire (*how to*), mais s'appuyait davantage sur une perspective globale en analysant les différentes approches en management et les origines philosophiques sous-jacentes au *labor* afin d'y résoudre les problèmes d'emploi pour les entreprises et la nation; par exemple, en décrivant, dans les secteurs publics et privés, l'importance de l'investissement en éducation et en formation, en soulignant l'importance de la sécurité d'emploi comme facteur de motivation, etc. Sans s'étendre davantage sur son apport, soulignons brièvement en terminant la création de cinq modèles relatifs à la gestion des ressources humaines qui sont encore largement d'actualité : 1) la ressource humaine comme une marchandise (*commodity*), 2) la gestion des ressources humaines largement inspirée de l'ingénierie à saveur taylorienne, 3) l'investissement ressource humaine comme élément d'utilité publique, 4) le modèle des relations du travail et la création de conditions

psychologiques de bonne volonté (*goodwill*) (confiance, non-discrimination, transaction juste, etc.) nécessaires à l'efficacité organisationnelle et enfin, 5) le modèle citoyen, décrivant la démocratie industrielle et la prise de parole des salariés dans la détermination des conditions de travail.

Dans une optique de causalité circulaire, terme caractéristique de la démarche méthodologique originale de Commons, il est, croyons-nous, venu le temps de réhabiliter la richesse et la justesse de son cadre analytique en regard de la gestion des ressources humaines et du management. ■

## Notes et références

- <sup>1</sup> C'est principalement à partir des travaux d'Elton Mayo à l'usine de Hawthorne de la Western Electric que l'on découvrit le « facteur humain » où, pour la première fois, des éléments d'ordre affectif et émotif étaient démontrés déterminants pour la productivité (Aktouf, 1994). Fait important à souligner, les travaux précurseurs de cette école, le fameux « effet Hawthorne », ont tout de même servi à montrer concrètement, et pour la première fois, l'effet du groupe sur le comportement de l'individu (Bernoux, 1990).
- <sup>2</sup> Pour Sylvie Morel (2004 : 5), « conformément à l'individualisme méthodologique, la société est présentée comme étant une collection des individus autonomes et indépendants, entrant en relation les uns avec les autres par le biais des échanges marchands. Est ainsi mise de l'avant une conception du lien social comme unique lien marchand ».
- <sup>3</sup> Un système, c'est un ensemble d'éléments interdépendants, c'est-à-dire liés entre eux par des relations de telle sorte que si l'une est modifiée, les autres le sont aussi et que, par conséquent, tout l'ensemble est transformé (Bertalanffy, 1975). Cependant, cette perspective ne peut avoir la prétention d'être une théorie. Elle est davantage une description de l'organisation et de ses différentes fonctionnalités.
- <sup>4</sup> Veblen est économiste de la fin 19<sup>e</sup> et du début du 20<sup>e</sup>, et est considérée comme précurseur, avec Commons, de l'institutionnalisme économique.
- <sup>5</sup> À bien y penser, dans la description systémique évoquée précédemment, la référence à la biologie est implicite, tel un corps humain fait de différents organes liés entre eux par le réseau sanguin, qui est soumis aux pressions de l'environnement (maladie, humidité, température, etc.) auquel il doit s'adapter.
- <sup>6</sup> La *transaction*, concept fondamental de Commons, considérée comme la plus petite unité de l'économie institutionnaliste, est notamment appréhendée comme un processus commun de création de règles collectives pour gérer les conflits et organiser les relations (Commons, 1934). Les interactions dans la transaction « [...] sont des situations de négociation où les volontés humaines particulières se confrontent et ajustent les règles à la situation » (Bazzoli, 2000 : 15). Elle prend donc une tout autre forme que celle rattachée à l'économie orthodoxe ou traditionnelle dans sa forme pure marchande, c'est-à-dire centrée sur l'échange et le modèle du marché concurrentiel parfait (Bazzoli, 2000, Morel, 2004).
- <sup>7</sup> Pour Commons, il y a les règles organisées que sont les règles opérantes de conduite et celles non organisées que sont les habitudes individuelles et les coutumes.
- <sup>8</sup> Par exemple, dans chaque transaction économique, il y a un conflit d'intérêt compte tenu que chaque participant tente d'obtenir le plus et de donner le moins. De même, personne ne peut vivre ou prospérer seul. La subsistance individuelle est inévitablement liée à la relation de dépendance avec autrui, à l'interdépendance première entre individus (Commons, 1934 : 118).
- <sup>9</sup> Pour chacun, les besoins sont supérieurs aux disponibilités en biens et services.
- <sup>10</sup> A noter que la conception orthodoxe de l'économie, qui présuppose l'harmonie naturelle des intérêts inspirée de la raison divine, considère la loi et le conflit d'intérêts comme des éléments pathogènes (Commons, 1934 : 120).
- <sup>11</sup> Même si Commons et Mead ne se sont pas cités mutuellement, leurs oeuvres datant de la même époque, il est démontré que leurs postures respectives sont largement similaires. Voir à cet égard ALBERT, A. et RAMSTAD, Y., 1998, « The Social Psychological Underpinnings of Commons's Institutional Economics II : The Concordance of George Herbert Mead's "Social Self" and John R. Commons "Will", dans *Journal of Economics Issues*, vol. XXXII, n° 1, mars, p. 1-46.
- <sup>12</sup> George Herbert Mead (1963 : 109) traduit également plus tard cette thèse en soulignant que « l'organisme et le milieu se déterminent réciproquement et sont mutuellement dépendants ».

- <sup>13</sup> Cette posture n'est ni totalement déductive, c'est-à-dire assimilable à une vérification stricte d'hypothèses déduites par le chercheur et ni totalement inductive, telle la méthode de théorisation ancrée élaborée par Glaser et Strauss (1967) qui a pour objectif de construire une théorie fondée qu'à partir des phénomènes sociaux.
- <sup>14</sup> C'est sur la base de ce procédé que « Commons a mis en œuvre [son] monde original de théorisation » (Bazzoli, 2006 : 9).
- <sup>15</sup> Selon Weber (1995), les idéaux-types sont en quelque sorte une construction logique « pure » basée sur des possibilités objectives qui permettent de comprendre, par comparaison, le déroulement effectif et réel de l'activité sociale. Les idéaux-types sont utilisés pour comprendre le « sens visé » ou, dit autrement, la logique spécifique de l'acteur.
- <sup>16</sup> Selon Jean-Jacques Gislain (2003 : 26), l'étude de cas fut largement contributive au prestige scientifique de Commons auprès des praticiens en relations industrielles.
- <sup>17</sup> Pour reprendre l'expression de Commons « *human will in action* ».
- <sup>18</sup> Cette conclusion est presque entièrement inspirée du texte de Kaufman. KAUFMAN, Bruce E., (1998), « John R. Commons : His Contributions to the Founding and Early Development of the Field of Personnel/HRM », dans *Proceeding of the Fiftieth Annual Meeting*, Chicago, Industrial Relations Research Associations Series (IRRA), vol. 1, éditrice Paula V. Boos, Chicago, p. 328-340.

## Bibliographie

- AKTOUF, O., 1994, « De Elton Mayo aux sciences du comportement organisationnel », dans le *Le management entre tradition et renouvellement*, 3<sup>e</sup> édition, Montréal, Gaëtan Morin éditeur, p. 201-230.
- AKTOUF, O., 2006, *Le management entre tradition et renouvellement*, 4<sup>e</sup> édition, Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 663 p.
- ALBERT, A. et RAMSTAD, Y., 1998, « The Social Psychological Underpinnings of Commons's Institutional Economics II : The Concordance of George Herbert Mead's "Social Self" and John R. Commons "Will", dans *Journal of Economics Issues*, vol. XXXII, n° 1, mars, p. 1-46.
- AMBLARD, H., BERNOUX, P. et al., 2005, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Éditions du Seuil, 3<sup>e</sup> augmentée, Paris, 292 p.
- BAZZOLI, Laure, 2000, « L'économie institutionnaliste du travail de J.R. Commons : un "pragmatisme en action" », dans *Cahier du Gratice*, n° 19.
- BAZZOLI, Laure, 1999, *L'économie politique de John R. Commons : Essai sur l'institutionnalisme en sciences sociales*, Éditions L'Harmattan, Paris, 234 p.
- BAZZOLI, Laure et DUTRAIVE, Véronique, 2006, « Fondements pragmatistes de l'institutionnalisme en économie. Théorie de la connaissance et théorie de l'action chez Veblen et Commons », dans *Revue de philosophie économique*, n° 13 p.
- BECKER, H.S., 2002, *Les ficelles du métier : comment conduire sa recherche en sciences sociales*, Éditions La Découverte, Paris, 353 p.
- BERNOUX, P., 1990, *La sociologie des organisations*, Éditions du Seuil, 3<sup>e</sup> édition, Paris, 378 p.
- BERNOUX, P., 2004, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Seuil, 307 p.
- BERTALANFFY, L.V., 1975, *Perspectives on general system theory : Scientific-philosophical studies*, Edgar Taschdjian, (éditeur), 183 p.
- BOURDIEU, P., 2004, *Raisons pratiques sur la théorie de l'action*, Les Éditions du Seuil, Paris, 2<sup>e</sup> édition, 246 p.
- COLLERETTE, P., DELISLE, G. et al., 2002, *Le changement organisationnel : théorie et pratique*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 173 p.
- COMMONS, J. R., 1934, *Institutional Economics : Its Place in Political Economy*, The University of Wisconsin Press, Madison, édition 1959, Vol. 1 et 2, 921 p.
- CROZIER, M. et FRIEDBERG, E., 1981, *L'acteur et le système*, Les éditions du Seuil, Paris, 2<sup>e</sup> édition, 500 p.
- DONNADIEU, G., 2005, « La régulation sociale », dans *Les ressources humaines*, Ouvrage conçu et coordonné par Dimitri Weiss, Édition d'organisations, 2<sup>e</sup> édition, Paris, p. 179-235.
- FLYVBJERG, Bent, 2004, « Five misunderstandings about case-study research », dans *Qualitative Research Practice*, Clive Seale, Giampietro Gobo, Jaber F. Gubrium, and David Silverman éditeurs, London Thousand Oaks, CA : Sage, p. 420-434.
- FOOTE WHITE, William, 1984, *Learning from the field : a guide from experience*, Sage publications, Beverly Hills, Ca, 295 p.
- FRIEDMAN, Ray, 2004, « Studying Negotiations in Context : An Ethnographic Approach », dans *International Negotiation*, 9, p. 375-284.
- FRIEDMAN, R.A. et McDANIEL, D. C., 1998, « In the Eye of the Beholder : Ethnography in Study of Work », dans *Researching the World of Work : Strategies and Methods in Studying Industrial Relations*, ILR Press, sous la direction de Keith Whitfield et George Strauss, p. 113-126.
- FREEMAN, R.B. et MEDOFF, J.L., 1980, « Le syndicalisme à deux visages », *Revue économique*, n° 3, mai, p. 505-538.
- GISLAIN, J.-J., 2006, « Le processus d'innovation sociale : un cadre d'analyse institutionnaliste pragmatiste », dans *Innovations sociales dans le travail et l'emploi : recherches empiriques et perspectives théoriques*, sous la direction de P.A. Lapointe et G. Bellemare, Les Presses de l'Université Laval, p. 237-274.

- 
- GISLAIN, J.-J., 2004, « Futurité et toposité : sitologie des perspectives d'action », dans *Géographie, économie et société*, n° 6., p. 209-213.
- GISLAIN, J.-J., 2003, « L'institution des relations industrielles : le cadre analytique de J.R. Commons », n° 2, 2<sup>e</sup> semestre, p. 9-56.
- GISLAIN, J.-J. et STEINER, P., 1995, *La sociologie économique 1890-1920*, Paris, Presses Universitaires de France, 235 p.
- GLASER, B.G. et STRAUSS, A.L., 1967, *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago, Aldine.
- HAMEL, J., 1997, *Étude de cas et sciences sociales*, L'Harmattan, Montréal, 123 p.
- HAMMER, M. et CHAMPY, J., 1993, *Le reengineering*, Paris, Dunod, 247 p.
- HIRSCHMAN, A.-O., 1972, *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Économie et Humanisme, Les éditions ouvrières, Paris, 141 p.
- JACOB, R., 1992, *Flexibilité organisationnelle et gestion des ressources humaines*, GREPME, Cahier de recherche, 19 p.
- JOAS, Hans, 1999, *La créativité de l'agir*, Les éditions du Cerf, Paris, 306 p.
- KATZ, Jack, 2002, « From how to why : on luminous description and causal inference in ethnography (part 2) », dans *Ethnography*, Sage publications, vol. 3 (1), p. 63-90.
- KAUFMAN, B. E., (1998), « John R. Commons : His Contributions to the Founding and Early Development of the Field of Personnel/HRM », dans *Proceeding of the Fiftieth Annual Meeting*, Chicago, Industrial Relations Research Associations Series (IRRA), vol. 1, éditrice Paula V. Boos, Chicago, p. 328-340.
- LAPOINTE, P.A., 1995, « La réorganisation du travail : continuité, rupture et diversité », dans *La réorganisation du travail : efficacité et implication*, 50<sup>e</sup> Congrès des relations industrielles, Sainte-Foy, PUL, p. 3-43.
- LORINO, P., 2007, « Un défi pour les sciences de la gestion : le tournant paradigmatique du modèle de la décision au modèle de l'action collective » dans *Science du management : épistémique, pragmatique et éthique*, coordination Alain Charles Martinet, Vuibert, Paris, p. 69-83.
- MARCH, J.G., 1981, « Footnotes to Organizational Change », dans *Administrative Science Quarterly*, n° 26, p. 563-577.
- MARCH, J.G. et SIMON, H. A., 1958, *Organisations*, Wiley, New York, 262 p.
- MEAD, G.H., 1963, *L'esprit, le soi et la société*, Presses Universitaires de France, Paris, version originale 1934, 332 p.
- MINTZBERG, H., 1994, « The Fall and Rise of Strategic Planning » dans *Harvard Business Review*, p. 107-114.
- MOREL, S., 1996, *Le workfare et l'insertion : une application de la théorie institutionnaliste de John R. Commons*, Thèse de doctorat en science économique, Université de Paris 1, sous la supervision de Bernard Gazier, 668 p.
- MOREL, S. 2004, *Citoyenneté, travail et emploi : les éclairages de la théorie économique et de l'analyse de genre*, Texte de la communication présentée au colloque intitulé *La citoyenneté au travail ? Réflexions sur le milieu de travail de l'avenir*, du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT), Université Laval, 21-23 juin.
- PARSONS, T., 1937, *The Structure of Social Action*, New York.
- RAMSTAD, Y., 1986, « A Pragmatist's Quest for Holistic Knowledge : The Scientific Methodology of John R. Commons », dans *Journal of economics issues*, vol. XX, n° 4, Décembre, p. 1067-1105.
- RAMSTAD, Y., 1994, « On The Nature of Economic Evolution : John R. Commons and the Metaphor of Artificial Selection », dans *Evolutionary and Neo-Schumpeterian Approaches to Economics*, édité par Lars Magnusson, Boston/Dordrecht/Lancaster : Kluwer-Nuhoff Publishing, p. 65-121.
- RAMSTAD, Y., 1998, « Common's Institutional Economics : A Fondation of Industrial Relations Theory ? », dans *Proceeding of the Fiftieth Annual Meeting*, Chicago, Industrial Relations Research Associations Series (IRRA), vol. 1, éditrice Paula V. Boos, Chicago, p. 308-319.
- RAMSTAD, Y., 1993, « Institutional Economics and the Dual Labor Market Theory », dans *Institutional Economics : Theory, Method, Policy*, Édité par M.R. Tool, Boston/Dordrecht/London, Kluwer Academic Publishers, p. 173-233.
- RENAUD, Michel, 2006, « Délibération, action et démocratie : une perspective pragmatique-institutionnaliste », dans *La démocratie au péril de l'économie*, édité par Marc Humbert et Alain Caillé, Presses Universitaires de Rennes, Rennes, p. 123-140.
- ROY, M., 1999, « Les équipes semi-autonomes au Québec et la transformation des organisations », dans *Gestion*, vol. 24, n° 3, p. 76-85.
- TOOL, M.R., 1994, « An Institutionalist Mode of Inquiry », dans P.A. Klein (éd.), *The Role of Economic Theory*, Dordrecht, Kluwer, p. 197-227.
- WEBER, M., 1995, *Économie et société, tome 1 : Les catégories de la sociologie*, Paris, Plon/Agora, traduction Julien Freund, 411 p.
- YIN, Robert K., 1984, *Case Study Research : Design and Methods*, Sage Publications, 160 p.

# **PARTENAIRE AVEC VOUS AU SERVICE DES CITOYENS**

> [www.mamr.gouv.qc.ca](http://www.mamr.gouv.qc.ca)



*Affaires municipales  
et Régions*

**Québec**



---

# **Les enjeux du Management stratégique en Afrique et leurs conséquences sur la formation des managers -**

## **Une étude de cas : le redressement de Dakar Marine**

Tijane Sylla, MBA – HEC  
PDG de Dakar Marine de 1985 à 1988  
Directeur Général de l'IAM

---

*Ce témoignage est basé sur notre action à la tête de Dakar Marine pour réaliser son redressement et préparer sa privatisation. Depuis, notre expérience, enrichie par la gestion de plusieurs portefeuilles ministériels, par la consultation puis par la direction de l'IAM, confirme notre vision du management en contexte africain.*

### **1. Le défi du redressement**

Dakar Marine a été créée en 1980 après le regroupement et la restructuration de la petite et moyenne réparation navale existant au Sénégal et l'augmentation de la capacité d'accueil par l'acquisition d'un dock flottant de 60 000 tonnes. La société ainsi constituée est orientée vers le marché international de la grande réparation navale ; elle doit profiter de la fermeture du canal de Suez et de l'activité des grands pétroliers. Mais les prévisions de quantité de navires et d'heures de production facturées, contenues dans l'étude de faisabilité du projet, n'ont pas été atteintes, puisqu'après quatre années d'exploitation, Dakar Marine affiche :

- ♦ La perte de plus des  $\frac{3}{4}$  de son capital social ;
- ♦ Un déficit cumulé de l'ordre de 3,5 milliards FCFA<sup>1</sup> ;
- ♦ Un besoin de trésorerie estimé à 683 millions FCFA en août 1985 ;
- ♦ Une baisse de 40% du plan de charge qui est passé de 1 036 000 à 600 000 heures productives.

Sur le plan administratif, la Direction du personnel était devenue un simple service de contentieux sans pouvoir de décision dans le recrutement, dans la promotion et dans les

mesures disciplinaires. D'où les lacunes observées dans la gestion des effectifs qui étaient devenus pléthoriques.

Cette situation a conduit les pouvoirs publics sénégalais, actionnaires majoritaires, à élaborer un plan de redressement que nous avons été chargés de mettre en œuvre le 1<sup>er</sup> juin 1985. Dakar Marine compte alors 967 travailleurs, répartis en main d'œuvre directe, encadrement technique et personnels administratifs, commerciaux et de soutien logistique.

Parmi ces derniers, qui représentent près de la moitié des effectifs, figurent des cadres européens expatriés, dont les salaires représentent ceux de plusieurs dizaines d'ouvriers et employés sénégalais.

Le plan vise à assurer la survie de l'entreprise et à préparer sa privatisation. Il prévoit notamment une réduction des effectifs de 30% en vue de réaliser quelques 360 millions FCFA d'économie par an.



---

## 2. La vision technocratique et ses limites

Le livre « Stratégie et structures » d'Alfred Chandler (1962) est le fondement de l'école de la Business policy d'Harvard, mais c'est Igor Ansoff (1965) qui impose l'approche formelle et rationnelle de la planification stratégique. Or la planification formalisée, qui repose sur l'analyse systématique, ne peut offrir qu'une séquence d'étapes successives représentant les scénarios du futur désiré, alors que la stratégie est un processus interactif et non la succession d'une séquence de formulation puis de mise en œuvre. Elle exige un échange continu entre l'analyse et la synthèse, entre la pensée et l'action. Mintzberg (2004), décrit ainsi le dilemme de la planification: les experts de la technostructure disposent du temps et des outils d'analyse formelle, mais ce sont les managers opérationnels qui détiennent les « données vivantes » de la réalité de l'entreprise, vécue dans les jeux de pouvoir. Il affirme aussi que la stratégie est une création qui relève plus de l'invention que du calcul.

L'ampleur des difficultés de Dakar Marine et la nécessité d'agir vite ont conduit les concepteurs du plan de redressement à opter pour une démarche de planification formalisée, s'appuyant exclusivement sur des données économiques et comptables.

Ainsi le plan de redressement a-t-il été élaboré par un groupe de travail interministériel et nous avons été nommés à la tête de Dakar Marine pour l'appliquer, selon une conception mécaniste et pyramidale qui fait descendre l'autorité et la communication du sommet de l'entreprise. Cette dichotomie entre la formulation du plan de redressement et sa mise en œuvre reproduit le clivage introduit par F.Taylor (1911) entre ceux qui conçoivent et ceux qui réalisent.

**Le plan de redressement a-t-il été élaboré par un groupe de travail interministériel**

Or, la situation se caractérise par une complexité et une incertitude grandissantes. Du point de vue économique, le marché mondial de la réparation et de la construction navales connaît une récession profonde, avec une montée du chômage. Du point de vue social, Dakar Marine est le théâtre d'une politisation accrue et d'un durcissement des relations patronales et ouvrières. Deux tendances, dont l'une affiliée au parti au pouvoir et l'autre à un parti d'opposition, se disputent le leadership du mouvement syndical.

La nécessité de tenir compte de cette réalité complexe dans toutes ses dimensions nous a conduits à modifier l'approche mécanique du plan de redressement, notamment en ce qui concerne la compression du personnel.

Les technocrates planificateurs, obnubilés par l'importance qu'ils accordent à la production de biens, négligent, voire ignorent la place capitale que la vie symbolique occupe dans les activités humaines. Or, tout système de production de biens matériels repose sur une organisation sociale qui, à son tour, renvoie à un système de représentation symbolique dont le rôle est de donner un sens à l'existence de la collectivité (Vallée L 1985).

C'est pour cette raison qu'au moment de mettre en œuvre la compression des effectifs, nous avons tenu compte des suggestions formulées par le personnel à la suite de la journée de réflexion sur les problèmes de Dakar Marine, organisée par le syndicat. Nous avons permis aux délégués du personnel d'accéder aux documents comptables de la société et donné le maximum d'informations sur la situation très critique de l'entreprise. Mais nous avons par dessus tout affirmé notre volonté de mener l'opération de compression avec équité, en préservant au maximum la

---

compétence technique de l'entreprise incarnée par ses ouvriers spécialisés.

C'est ainsi que nous avons d'abord licencié des cadres expatriés puis sénégalais, supprimé des avantages accordés aux directeurs et chefs de service avant d'établir la liste des employés et ouvriers touchés par la mesure de compression. Et pour donner plus de crédibilité à notre démarche, nous avons diminué notre propre salaire. Nous n'avons pas agi ainsi, en ce qui nous concerne, pour nous poser en martyr, mais parce qu'il fallait donner l'exemple en « allant au charbon ».

### 3. Le management de l'entreprise africaine

L'entreprise industrielle, en s'implantant en Afrique, a imposé ses propres normes d'organisation et de production, sans tenir compte des réalités sociales et culturelles du milieu. En effet le mode de production traditionnel, encastré dans le social et le religieux, « est anti-surplus, [car il tend] à freiner les rendements et à s'immobiliser lorsqu'il atteint [la satisfaction des besoins de subsistance] » (Sahlins M 1972). L'entreprise industrielle par contre, doit produire du surplus pour générer de la croissance économique et assurer sa reproduction. Elle s'est donc installée dans la béance qu'engendre l'écartèlement des sociétés africaines entre tradition et modernité.

Le conflit culturel qui en résulte constitue le vecteur de l'irruption de la culture ambiante dans l'organisation à travers les réseaux de communications informelles.

Des travaux de recherches en management interculturel ont tenté d'élucider les difficultés de gestion de l'entreprise africaine qui résultent de cette situation. Malheureusement, ces travaux, qui insistent davantage sur l'incompatibilité entre les cultures africaines et

Nous voulions que nos travailleurs et nos différents partenaires aient envie de suivre une direction qui n'hésite pas à donner l'exemple. Ce geste symbolique devait matérialiser la solidarité de tous dans le sacrifice.

C. Demers (1990) soutient que le passage de la stratégie planifiée à la stratégie réalisée nécessite toujours un ajustement. Mais nous n'avons pas seulement apporté des « ajustements dictés par l'apprentissage dans l'action ». Notre objectif était plutôt d'initier une démarche managériale qui tienne compte du système de représentation et des valeurs de nos travailleurs.

**Nous pensons que cette surestimation du déterminisme et de la cohérence de l'ordre social occulte l'ambivalence des normes culturelles et engendre une surestimation de la diversité culturelle**

Nous pensons que cette surestimation du déterminisme et de la cohérence de l'ordre social occulte l'ambivalence des normes culturelles et engendre une surestimation de la diversité culturelle. En effet, Claude Lévi-Strauss (1958) enseigne que « l'homme est un social polymorphe », ce qui veut dire que chaque culture s'élabore à partir d'un noyau de signifiants repérables, « le capital commun », par sélection de normes culturelles acceptées et refoulement de normes contraires « mises en réserve », poursuit Georges Devreux (1970), mais « qui font aussi partie de la totalité

---

culturelle» et qui peuvent réapparaître à tout moment.

Sur un autre plan, la critique persistante de la gestion des entreprises modernes, de la rationalité mécanique de cette gestion, de son utilisation abusive de la métaphore militaire (Peters T & Waterman R, 1983), favorise la réflexion sur le développement d'un management authentiquement africain de l'entreprise.

Certes, l'entreprise africaine doit, pour être performante, se doter nécessairement de systèmes de décision, de planification et de contrôle efficaces, mais elle doit aussi bâtir son efficacité sur des valeurs partagées par les individus qui y travaillent et par les membres de la société où elle opère. Elle doit notamment, au-delà de coordination de ses activités par la standardisation des procédés et des qualifications, définir une attitude cohérente, compatible avec sa survie à long terme, face à certaines données essentielles de la culture africaine. Il s'agit pour elle de permettre aux travailleurs africains de s'approprier psychologiquement ce qu'ils appellent encore « le travail du Blanc », selon l'expression ivoirienne rapportée par H. Bourgoin (1984).

Les insuffisances du management classique, qui utilise essentiellement l'autorité et des systèmes de contrôle bureaucratiques, face à la turbulence et à la complexité de l'environnement, ont conduit à l'élaboration du concept de culture d'entreprise, destiné à cimenter les unités, à renforcer la régulation de l'efficacité et l'adaptation à l'environnement (Schein EH, 1985).

Les firmes industrielles élaborent leur culture d'entreprise en transmettant à leur personnel des valeurs issues de leur histoire, destinées à appuyer les facteurs de clés de succès de leur stratégie concurrentielle.

Mais, dans un chantier comme Dakar Marine, ces valeurs transmises risquent de demeurer un simple voile idéologique recouvrant les attitudes et les conduites des travailleurs, si un effort préalable de réconciliation avec les normes culturelles locales n'est pas entrepris. Or, comme la complexité engendrée par la rapidité des transformations sociales ne permet pas un retour intégral aux principes fondateurs de la culture traditionnelle, il faut revenir sur ces principes en considérant la totalité culturelle, c'est-à-dire l'ambivalence qui caractérise les normes et les valeurs de la société traditionnelle.

En effet considérer l'ambivalence des normes culturelles permet de comprendre ce que certains sociologues décrivent comme l'émergence progressive de nouvelles attitudes et conduites dans les sociétés africaines en transition vers la modernité.

Ces nouvelles attitudes et conduites correspondent en réalité aux « normes mises en réserve », mais actualisées par et dans les processus psychosociaux d'adaptation des individus. Le professeur de sociologie, Malick Ndiaye (1996), souligne ainsi qu'à la place de « la morale traditionnelle communautaire [...], tend à surgir un nouveau mode d'action, qui cherche à récupérer des débris de l'ancienne morale collective, pour les recycler [...] en un corps de maximes et de préceptes, tout tendu vers l'exaltation de l'individu, qui est le but de sa propre action ».

Ainsi, à Dakar Marine, avons nous cherché à intégrer, dans la régulation de l'efficacité, des valeurs traditionnelles « mises en réserve » derrière les comportements culturels dominants, de manière à tenir compte à la fois des changements qui ont affecté la société sénégalaise et des contraintes économiques de l'entreprise.

Nous avons, pour ce faire, adopté un style de leadership à la fois directif et consultatif car,

---

en plus du besoin urgent de survie de l'entreprise, nous avons conscience que les conceptions de l'individu, du pouvoir, de la compétition et du temps que nous voulions promouvoir n'étaient pas, à priori, partagées par tous.

**Ce style de management offre la considération individuelle et la consultation en contrepartie de l'engagement**

C'est le style de management qualifié par J.M. Burns (1978) et B.M. Bass (1997) de leadership transformationnel qui décrit le mieux notre approche. Il consiste en un processus de « persuasion des subordonnés » (Barnard, 1938), qui s'appuie à la fois sur un ressort transactionnel et un ressort transformationnel. Le ressort transactionnel repose sur la fixation d'objectifs précis, la négociation des moyens et des récompenses en fonction des résultats. Le ressort transformationnel, capital à nos yeux, repose sur le dépassement des intérêts matériels pour exprimer nos convictions, interpeller les croyances traditionnelles et mobiliser les équipes. Ce style de management offre la considération individuelle et la consultation en contrepartie de l'engagement.

Bass insiste sur les effets du leadership transformationnel mais souligne qu'il implique un mode d'utilisation du pouvoir fondé sur la gestion individualisée des subordonnés.

### 3.1. L'individu et le groupe

Assumer les décisions contenues dans le plan de redressement, les mettre en œuvre en résistant aux pressions du milieu social, tel était le problème qui se posait à nous. Les pressions du milieu social, en la circonstance, allaient bien au-delà de la réaction défensive du syndicat. En effet, nous devions, en tant que responsable, poser des actes qui

bousculent les valeurs de générosité et de solidarité du milieu social.

C'était un obstacle difficile, parce qu'en Afrique noire traditionnelle, la personne humaine est un être qui ne tire sa signification que de l'appartenance à un lignage, à un clan et à une classe d'âge. L'individu, même s'il est directeur d'entreprise, n'a pas une existence autonome reconnue. Toute l'éducation, qu'il a reçue, vise à le faire participer à la vie de son groupe. On ne conçoit pas qu'il puisse prendre son propre destin en main.

Mais les changements rapides, qui accompagnent le développement et l'industrialisation, suscitent des conflits à tous les niveaux d'existence et provoquent « le retour du refoulé » (Freud), c'est-à-dire des normes sociales « mises en réserve », notamment l'émergence de l'individu.

En effet, l'école, l'entreprise et l'introduction massive de nouvelles valeurs ont engendré une rupture dans le double continuum sécurisant de l'éducation traditionnelle : continuum horizontal qui lie l'individu à tous les membres du clan, continuum vertical qui l'attache, à travers les générations du lignage, à l'ancêtre. L'individu est désormais voué à la solitude et à la compétition. Il doit s'organiser du dedans pour s'assurer une existence de moins en moins tributaire de sa communauté. Il est devenu sujet historique et social dans une société africaine en transition où, selon l'expression de Durkheim, « la solidarité organique », basée sur des relations contractuelles, s'est substituée à la « solidarité mécanique » communautaire. La fréquence des maladies mentales, dans les villes africaines, démontre les difficultés inhérentes à ces processus de reconstruction de la personnalité psychique.

L'entreprise, par son mode d'organisation du travail et sa conception de la responsabilité, renforce le processus d'individualisation de

---

l'Africain. Aussi, par delà la maîtrise des techniques de gestion, les performances du manager africain, dépendront-elles de sa capacité à dominer le conflit qui le traverse, de sa capacité à réconcilier les objectifs de l'entreprise et les attentes de son groupe social.

« La fixation d'objectifs individuels va totalement à l'encontre de la mentalité africaine caractérisé par le souci de s'intégrer à un groupe » affirme E-M Hernandez (1997). En fait l'individu n'est pas une réalité inconnue. Car le primat de la communauté recouvre la valorisation de l'individu, de son courage physique et moral. Mieux, la société traditionnelle accepte la compétition dans le groupe de pairs pour dégager le champion, le « diambar » chez les wolofs du Sénégal. Pour être un « diambar », il faut se mobiliser, avoir de la conviction (« fass diome » disent les wolofs). Le « diambar » est celui qui a triomphé du « Mbar », c'est à dire de la case des circoncis en tant qu'elle symbolise la classe d'âge. Il faut à ce propos rappeler que la lutte, sport roi de la société traditionnelle, n'est pas un sport collectif !

**« La fixation d'objectifs individuels va totalement à l'encontre de la mentalité africaine caractérisé par le souci de s'intégrer à un groupe »**

Cependant, pour dominer le conflit culturel qui l'habite, le travailleur africain, le cadre notamment, a besoin de confiance : confiance dans ses capacités professionnelles, confiance dans son supérieur hiérarchique par l'attention qu'il lui porte, confiance dans l'entreprise par la reconnaissance et par la rémunération équitable de sa contribution.

En nommant un nouveau directeur du personnel nous avons voulu non seulement améliorer le climat des relations avec le syndicat mais encore faire de la gestion de l'individu une préoccupation importante. Les

nouvelles priorités ont ainsi porté sur la constitution d'une base de données des spécialités professionnelles, le diagnostic continu des besoins de formation par la hiérarchie, le suivi individualisé des stages de perfectionnement, le suivi des carrières individuelles, l'évaluation des performances individuelles par la hiérarchie et l'instauration d'une prime individuelle de rendement.

### 3.2. Le pouvoir

La structure hiérarchique pyramidale constitue une réponse au problème du partage du pouvoir dans l'entreprise industrielle classique. Cette structuration du pouvoir découle des théories mécanistes des auteurs classiques du management, notamment de F.Taylor.

Ce sont les expériences, menées par E. Mayo et son équipe, à l'usine Hawthorne, qui ont révélé l'existence des groupes informels d'appartenance et la complexité des forces psychosociales à l'œuvre dans l'organisation. Likert, continuateur de Mayo, démontre dans ses recherches que le commandement focalisé sur la tâche, la surveillance et le contrôle produit des résultats médiocres, contrairement à un commandement basé sur l'écoute et une relation de confiance.

La culture africaine considère comme normale l'inégalité de pouvoir entre les hommes. Mais, ici aussi, la source majeure d'insatisfaction concerne la façon dont les décisions sont prises et l'autorité exercée par ceux qui occupent les postes de commandement. Cela est confirmé par l'enquête menée en Côte d'Ivoire auprès de 560 cadres issus de 60 entreprises par H.Bourgoin. Les enquêtés donnent les réponses suivantes à la question portant sur le chef sous les ordres duquel ils souhaiteraient travailler : chef autocrate 2%, chef paternaliste 24%, chef consultatif 40% et chef démocrate 34%. Il est remarquable d'observer le rejet du chef autocrate et le

---

pourcentage inférieur du chef paternaliste (24%) par rapport aux chefs consultatif et démocrate ; ces deux profils de chefs obtiennent un score cumulé de 74%.

S'agissant de Dakar Marine, malgré son statut d'entreprise publique, le ministre de tutelle<sup>2</sup>, qui avait sollicité avec insistance notre nomination, nous a accordé la confiance et l'autonomie nécessaires pour exécuter notre difficile mission, notamment dans son volet compression du personnel.

C'est pourquoi nous ne partageons pas les explications, souvent culturalistes, tendant à décrire le chef africain comme un autocrate despotique. Il n'y a pas une « impossible décentralisation de l'entreprise africaine », où la hiérarchie pesante imposerait la prise de la moindre décision au niveau le plus élevé, comme l'affirme trop catégoriquement professeur P. D'Iribarne.

Car, même si l'organigramme de Dakar Marine se présente sous la forme d'une structure hiérarchique par fonction, avec une direction de la production structurée selon des services techniques spécialisés, l'entreprise met sur pied des équipes *ad hoc* responsables de réaliser les contrats de réparation.

Il s'agit d'équipes semi autonomes comprenant un chef d'équipe et des ouvriers recrutés dans les ateliers des services spécialisés de l'entreprise. Lorsque le chantier met dans la même période quatre ou cinq navires en cale sèche, l'ambiance de travail se transforme en va et vient incessants d'ouvriers, qui se croisent entre les ateliers où les pièces sont préparées et les navires, mis au sec, où elles sont montées.

Ce mode de gestion des arrêts techniques de navires qui ramène la prise de décision et la coordination là où se trouve l'information, c'est-à-dire près des opérateurs, répond à

l'impératif d'urgence qui caractérise la réparation navale.

Concernant toujours le pouvoir, l'analyse des systèmes politiques de l'Afrique précoloniale (Diagne P, 1973) montre qu'à peu près partout, on trouvait le principe de la souveraineté collégiale. Le souverain détenait la réalité du pouvoir, mais devait, pour gouverner, faire appel aux sages, aux personnes expérimentées en vue d'obtenir un consensus. L'entreprise africaine doit conserver cette valeur essentielle et l'utiliser dans une dynamique de participation.

C'est pourquoi, de manière à favoriser la participation de travailleurs, l'élaboration et l'application du règlement intérieur de l'entreprise ont été précédées d'une large consultation des chefs de services et des délégués du personnel. Le syndicat fut même encouragé à tenir une assemblée générale pour informer le personnel ouvrier sur le contenu du document et sur les objectifs poursuivis par la direction. De même, des réunions périodiques sont tenues au niveau de la direction, des services et des ateliers, pour préparer les décisions et contrôler la marche de l'entreprise.

### 3.3. La maîtrise de l'outil

Les sociétés traditionnelles africaines procèdent d'une vision du monde spécifique : l'africain traditionnel se considère comme un élément de l'immense ordre cosmique que constitue l'univers. Pour l'Africain, Dieu a créé le monde par le verbe, et le verbe est création continue par le souffle de l'homme. La parole des ancêtres fonde les institutions, leur donne un sens par et dans des mythes intemporels.

Cette vision du monde est très éloignée du projet cartésien de maîtrise et de domination du monde par la Science et la Technique.

---

S'agissant de l'éducation des enfants, on a d'ailleurs souvent souligné la pauvreté du milieu traditionnel africain par opposition à la richesse en éléments dits « éducatifs » dont jouit l'enfant européen. Nous pensons qu'il est plus juste de considérer que l'éducation de l'enfant africain ne vise pas à préparer son entrée dans l'univers d'images et de machines de la civilisation moderne. En effet, la proximité et le contact physique permanent avec la mère, dans la petite enfance, rendent inutile la constitution d'un espace intermédiaire peuplé d'objets à manipuler (Erny P, 1972).

La transmission de la connaissance scientifique et technique se fait de manière ésotérique à l'intérieur de castes qui sont des groupes héréditaires, endogames, à spécialisation professionnelle (Diop AB, 1981). L'apprentissage du travail artisanal se réalise soit aux côtés de l'adulte, soit au sein d'un groupe d'enfants entraînés par des aînés par l'imitation et l'identification, comme le décrit Camara Laye dans son roman autobiographique « l'Enfant Noir »: « sur un signe de mon père, les apprentis mettaient en mouvement les deux soufflets en peau de mouton, posés à même le sol, de part et d'autre de la forge [...]. Ces apprentis se tenaient constamment assis, devant les soufflets ; [...] l'aîné était parfois admis à partager le travail des ouvriers, mais le plus jeune ne faisait qu'observer, en attendant d'être à son tour élevé à des travaux moins rudimentaires. L'opération qui se poursuivait sous mes yeux n'était une simple fusion de l'or qu'en apparence ; c'était bien autre chose : une opération magique que les génies pouvaient accorder ou refuser ; [...] mon père remuait les lèvres ! Ces paroles que nous n'entendions pas, ces paroles secrètes [étaient l'essentiel] ». Cette parole ancestrale est au cœur de la transmission ésotérique des connaissances scientifiques et techniques.

Ces réalités culturelles commandent à l'entreprise africaine d'accorder une place prioritaire à la formation technique et professionnelle du personnel ouvrier, comme les sociétés européennes l'ont fait à partir du 19<sup>ème</sup> siècle, lorsque les corporations furent abolies.

En effet en Europe, du Moyen Age jusqu'au milieu du 18<sup>ème</sup> siècle, les corporations regroupaient les maîtres et les compagnons. Elles réglementaient et contrôlaient rigoureusement l'exercice des professions. En France, c'est seulement en 1880<sup>3</sup> que furent créées des écoles d'apprentissage manuel. Ces structures d'apprentissage ont permis la conversion des savoir faire empiriques tacites des corporations en connaissances théoriques. Leur développement a suivi l'évolution industrielle, en s'orientant de plus en plus vers l'éclatement des métiers et des processus technologiques.

A Dakar Marine, nous avons renforcé les capacités de notre centre de formation professionnelle dont les objectifs portent essentiellement sur la formation complémentaire ouvrière, le perfectionnement technique et la préparation de la maîtrise à ses nouvelles tâches de motivation, de conseil et de contrôle de l'exécution du travail. Le centre de formation participe aussi au recrutement du personnel en procédant aux examens psychotechniques des candidats.

### 3. 4. Le temps

Dans son ouvrage « Psychologie du temps » (1967), le professeur P. Fraisse soutient que le sentiment le plus primitif de durée naît, chez le nourrisson, d'une frustration d'origine temporelle. Cela veut dire que la durée ne devient une réalité psychologique que lorsque le désir n'est pas comblé dans l'immédiat, comme dans l'allaitement à des heures précises, dans les sociétés industrielles.

---

Par contre, en milieu traditionnel africain, l'oralité de l'enfant se développe selon un modèle de permissivité totale et de gratification maximale jusqu'au sevrage, qui intervient vers deux ans. L'enfant, pendant toute cette période, est enveloppé dans la présence continue de l'ensemble des femmes du groupe familial, faite d'un allaitement à la demande et de contacts physiques permanents.

L'allaitement à la demande du nourrisson africain ne lui permettrait donc pas de développer un schéma temporel en rapport avec la non satisfaction de ses désirs.

N'ayant jamais à attendre, allaité dès qu'il le demande, le nourrisson africain ne connaîtrait que des « suites labiles de maintenant » (Erny P, 1972).

Le temps dans la société traditionnelle se découpe en saisons cycliques et non en heures, minutes et secondes. Il est un compagnon de l'homme et non un adversaire qu'il faut battre par une innovation technique ou un effort de productivité.

**Le temps dans la société traditionnelle se découpe en saisons cycliques et non en heures, minutes et secondes**

Cependant, ces réalités subissent les changements profonds et rapides engendrés par l'industrialisation et l'urbanisation. Dans l'entreprise, le travail n'est plus rythmé par la succession des saisons mais par la cadence des machines et le temps quantifié du travail s'est substitué au temps qualitatif circulaire du village.

Le temps, à cause des « rongeurs de temps » que sont les pressions communautaires exigeant la présence aux nombreuses cérémonies, est une variable critique de management dans l'entreprise africaine. Sa gestion est liée à celle de l'individu.

En effet le manager africain doit faire face à l'irruption des pressions communautaires dans les réseaux de communications informelles de l'entreprise. Il doit, comme le soutient Chester Barnard (1968), gérer l'organisation informelle, tout en s'assurant que l'entreprise atteigne ses objectifs.

Aussi, est-ce pour lutter contre les « rongeurs de temps », que nous avons limité l'accès de Dakar Marine, pendant les heures de travail, aux seules personnes disposant d'un rendez vous et réglementé les permissions accordées au personnel pour les événements familiaux.

Pour les dirigeants africains, améliorer la gestion du temps c'est aussi déléguer des responsabilités, donner l'exemple en matière de ponctualité et de respect du temps des autres, par la gestion efficace des réunions.

Lorsque je prends fonction à la direction de l'IAM, le responsable du personnel me demande, à la fin de ma première réunion de coordination, s'il doit préparer une note de service rappelant les heures de travail. Je réponds que j'attends la ponctualité de la part de mes collaborateurs d'abord, et que leurs subordonnés suivront leur exemple. Cela s'est passé ainsi.

### 3.5. Le statut de la femme

La société africaine traditionnelle a essentiellement réservé à la femme la procréation et les occupations domestiques. Mettre au monde des enfants donne à la femme reconnaissance et statut, parce qu'elle contribue ainsi à assurer la fécondité physique du clan. La jeune fille peut être, contre son gré, donnée comme épouse et rejoindre une nouvelle famille. Il résulte de cette condition que, sur le plan de la personnalité psychique, la femme est portée à développer des sentiments latents de réserve et une attitude de repli sur son foyer et sur ses enfants.



---

Mais, nous l'avons déjà souligné avec G. Devreux (1970), ce modèle culturel dominant cache celui de la femme intrépide et entrepreneur que nous décrit Hampâté Bâ<sup>4</sup>, dont l'enfance s'est déroulée dans les années 1920, à une époque où la société traditionnelle était moins déstructurée: « comme partout où elle était passée, ma mère avait réussi à développer [ ] un commerce assez important de tissus et d'articles régionaux divers».

Une conséquence importante de la modernité est de bouleverser la division sexuelle des rôles instaurée par la société traditionnelle.

Une récente étude que nous avons menée au Sénégal, pour le BIT, auprès d'un échantillon de micro et petites entreprises rurales révèle que 56% des entrepreneurs ruraux sont des hommes et 44% des femmes. Une autre enquête réalisée par les étudiants de l'IAM, sur le développement des écoles d'enseignement supérieur privé au Sénégal, révèle que 53% des effectifs sont constitués de filles de 23 ans de moyenne d'âge et que la gestion fait partie des filières préférées.

L'entreprise africaine ne pourra pas ignorer très longtemps ces phénomènes qui transforment son environnement socioculturel. La responsabilisation des femmes dans l'entreprise libère non seulement des potentialités jusque là sous utilisées, mais encore constitue un facteur positif de changement social, car elle fait évoluer les conceptions traditionnelles de l'autorité et de la division du travail.

#### 4. Conclusion

La compression des effectifs a permis de réaliser 375 millions FCFA d'économies, de payer progressivement les fournisseurs et de remonter le plan de charge grâce à la confiance retrouvée. A la fin du premier exercice, le déficit annuel de l'entreprise a été réduit de

Notre constat, après des années d'observation, est que l'entreprise africaine est gagnante en nommant des managers femmes. En effet lorsque le climat organisationnel s'y prête, les femmes affichent leur détermination à être performantes car elles veulent démontrer leur capacité à diriger. Les hommes qu'elles commandent s'investissent, car ils trouveraient honteux, selon la norme traditionnelle, que leurs supérieures femmes puissent relever des manquements dans leur travail.

**Notre constat, après des années d'observation, est que l'entreprise africaine est gagnante en nommant des managers femmes**

L'Institut Africain de Management (IAM) illustre cette volonté de performance des femmes. En effet, le département qui délivre le MBA, diplôme qui a reçu l'accréditation du Conseil Africain et Malgache de l'Enseignement Supérieur (CAMES) en 2007, est dirigé par une femme. Par ailleurs, l'IAM, certifié ISO 9001 version 2000, pour l'ensemble de ses processus, a nommé une femme responsable de la qualité.

A Dakar Marine, les femmes travaillaient surtout dans les services administratifs. Leur présence parmi le personnel ouvrier était extrêmement rare mais nous veillions, auprès des chefs d'ateliers, à leur participation aux activités du centre de formation pour les préparer à accéder aux responsabilités de chef d'équipe.

60%. Cependant, malgré trois années d'effort, l'équilibre financier n'est pas atteint au moment de notre départ de Dakar Marine en 1988, à cause de l'absence de recapitalisation de la société, du poids de la dette liée à

---

l'acquisition du dock flottant et de la persistance de la crise.

Dakar Marine est aujourd'hui privatisée, mais beaucoup d'obstacles demeurent et l'âpreté de la concurrence dans le secteur incite à tenir compte, plus que jamais, dans les politiques à moyen terme, des conditions économiques extérieures. Mais, cette lucidité économique extérieure ne suffira pas pour assurer sa pérennité. Car le vrai défi est de bâtir une stratégie corporative qui reflète et modèle les attitudes et les valeurs des travailleurs de l'entreprise.

Il résulte des bouleversements de la société africaine que le travailleur africain ne réalise pas passivement les normes sociales de son milieu. Il est un « acteur » (Crozier M & Friedberg E, 1977) qui utilise et transforme, dans ses interactions, les capacités culturelles acquises dans ses différents champs de socialisation que sont la famille, la société et le métier.

Il appartient aux managers africains de modeler ces valeurs, en exploitant leur ambivalence, de manière à les rendre compatibles à la fois avec les contraintes économiques de l'entreprise et les transformations de la société. Leur mission, en tant que leaders, consiste, selon le mot de Philippe Selznick (1957), à « retravailler des matériaux humains et techniques pour façonner une organisation qui met en œuvre des valeurs nouvelles et durables ».

Mais un tel projet interpelle les écoles de gestion, notamment celles opérant en Afrique. En effet, en mettant l'accent sur l'analyse

quantitative et la transmission d'une boîte à outils pour solutionner des problèmes prédéfinis, répertoriés dans des études de cas, les écoles de gestion classiques préparent davantage les étudiants à l'administration de choses qu'au gouvernement des hommes (Mintzberg, 2005).

Les écoles de gestion africaines ne peuvent se contenter d'être de simples centres d'apprentissage. Elles doivent plutôt former des managers responsables, des hommes d'affaires et des citoyens capables de freiner la paupérisation, de restaurer les écosystèmes, et de repositionner l'Afrique dans la division internationale du travail. Elles doivent pour cela permettre à leurs étudiants de développer leur personnalité et de réconcilier les valeurs de l'entreprise et celles de leur société.

Dans notre expérience de directeur fondateur de l'Ecole supérieure de gestion des entreprises (ESGE)<sup>5</sup>, puis de directeur général de l'Institut africain de management(IAM), nous avons accordé une place importante à la coopération internationale, mais refusé l'importation servile de programmes académiques valorisant l'élitisme, l'égoïsme et l'arrogance (Mintzberg,2005).

La philosophie d'action d'une école de gestion africaine doit plutôt s'inspirer de Socrate et d'Aristote. De Socrate, parce que sa maxime, « connais-toi toi-même », finalité de son art de la « maïeutique », est essentielle dans la formation de futurs dirigeants habités par le conflit de valeurs résultant des mutations rapides de la société africaine. D'Aristote, parce que son « réalisme des objets du monde sensible » est le fondement des sciences expérimentales. ■

---

## Notes et références

- <sup>1</sup> Le FCFA a été dévalué de 50% en janvier 1994 ; depuis lors 656 CFA=1€
- <sup>2</sup> Serigne Lamine DIOP, Ministre de l'Industrie assurait la tutelle de Dakar Marine
- <sup>3</sup> Reuchlin Maurice (1971): Traité de Psychologie appliquée. PUF,
- <sup>4</sup> Bâ A. Hampathé: Amkoullel, l'enfant Peul. Babel 2000
- <sup>5</sup> ESGE : Ecole Supérieure de Gestion des Entreprises, devenue, en 1985, le CESAG

## Bibliographie

- Ansoff I (1965): Stratégie de développement de l'entreprise. Ed Hommes et Technique, Paris
- Barnard C (1938): The functions of the executive. Harvard University Press, Cambridge
- Bass B.M (1997): Does the Transactional- Transformational Leadership paradigm transcend organizational and national boundaries, American psychologist, pp;130-139
- Bourgoin H (1984) : L'Afrique malade du management. Ed J. Picollec ; Paris.
- Burns J.Mc Gregor(1978): Leadership. Harper & Row; NY.
- Chandler A (1962) : Stratégie et structures. Ed d'Organisation.
- Crozier M & Friedberg E (1977) : L'Acteur et le Système ; Ed du Seuil ; Paris.
- Devreux G (1970) : Essais d'ethnopsychiatrie générale. Gallimard ; Paris
- Diagne P (1967) : pouvoir politique traditionnel en Afrique occidentale. Ed Présence Africaine.
- Diop A.B (1981): La société Wolof : tradition et changement. Ed Karthala. Paris
- Erny P (1972) : L'Enfant et son milieu en Afrique noire. Payot ; Paris
- Hafsi T, Seguin F & Toulouse JM (2000): La stratégie des organisation:une synthèse. 2ème Ed Transcontinentale ; Montréal
- Hofstede.G(1991): Cultures and organizations. Software of the mind. Mc Graw-Hill.
- Irribarne (d') P (1999): Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines. Revue Française de Gestion n°80, Septembre- Octobre, P.28-39
- Levi-Strauss C (1958) : Anthropologie structurale. Plon ; Paris
- Mintzberg H (1980): The nature of managerial work. Printice Hall;NY .
- Mintzberg H (2004): Le management : voyage au centre des organisations Ed d'Organisation ; Paris
- Mintzberg H (2004): Grandeur et décadence de la planification stratégique. Dunod ; Paris
- Mintzberg H (2005): Des managers des vrais ! Pas des MBA. Ed d'Organisation ; Paris
- Ndiaye M (1996): L'éthique ceddo et la société d'accaparement ; tome1. Presse universitaire de Dakar
- Peters T & Wterman R (1983): Le prix de l'excellence. Inter Edition ; Paris
- Sahlins M (1972): Age de pierre, âge d'abondance. Ed Gallimard ; Paris
- Schein E.H (1985): Organizational culture and leadership. Jossey-Bass; San Francisco
- Seguin F & Chanlat J.F(1983): L'analyse des organisations ; Tome 1 : Ed Préfontaine, Montréal
- Selznick P (1957): Leadership in administration: a social interpretation. Harper & Row
- Taylor F.W (1911): Principes d'organisation scientifique des usines ; Dunod, Paris
- Zadi-Kessy M (1998): Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne. Ed Ceda, Abidjan

---

# La formation en gestion et les pratiques d'adaptation de l'enseignement dans le cadre de la formation transfrontalière

Najat GLABI

---

L'enseignement dans les programmes de l'université engagée dans une formation transfrontalière est assuré par les professeurs de cette même université, selon les mêmes modalités que sur son propre campus, mais à des étudiants étrangers qui restent eux, dans leur pays d'origine et peuvent dans certains cas, recevoir la formation dans les locaux d'une institution partenaire dans le pays d'accueil. Il s'agit de l'enseignement transfrontalier. Les professeurs qui offrent un enseignement transfrontalier ont pour mandat de donner les mêmes cours qu'ils offrent sur le campus de leur université d'origine, avec le maintien du même objectif ; ce qui revient à dire que les méthodes d'évaluation des acquis

sont les mêmes et garantissent le même niveau de compétence. Or, offrir un cours dans un contexte international met le professeur dans une situation inhabituelle et l'incite à amorcer une réflexion et à agir pour s'adapter au changement du contexte dans lequel il enseigne. L'objectif de notre étude est de décrire le travail d'autoévaluation et d'adaptation effectué par les professeurs et d'identifier des stratégies d'enseignement nouvelles, pensées et appliquées à une réalité différente qui est l'enseignement transfrontalier mais ayant néanmoins, les mêmes exigences de qualité que l'enseignement sur le campus de l'université.

## 1. L'enseignement transfrontalier : une nouvelle dimension du travail enseignant universitaire

Les formations transfrontalières répondent à une demande solvable exprimée à l'échelle internationale et concrétisent un choix politique des dirigeants des universités de renforcer leur processus d'internationalisation. Elles permettent aux universités d'offrir leurs formations et de délivrer leurs diplômes en dehors de leurs campus et même en dehors des frontières de leurs pays d'origine. Les formations transfrontalières sont à l'origine de l'enseignement transfrontalier qui est une pratique récente dans les universités et une réalité peu documentée. Les professeurs qui offrent cet enseignement se constituent, élaborent et testent et ce, au fil des expériences

vécues, des pratiques et des stratégies d'enseignement qui leur permettent de maintenir l'efficacité de leur enseignement en dépit du changement de contexte.

Le modèle théorique que nous avons utilisé pour étudier les adaptations effectuées par les professeurs sur leurs stratégies pédagogiques lorsqu'ils sont dans un contexte transfrontalier est le modèle pour la recherche en pédagogie élaboré par Gauthier *et al* (1997). Ce modèle représente une conceptualisation de ce qui se passe en classe à partir des deux fonctions principales du professeur, à savoir, la gestion de la matière et la gestion de la classe.

---

## 2. La méthodologie

Pour connaître les adaptations introduites par les professeurs dans le cadre de leur enseignement transfrontalier, nous avons réalisé une étude de cas multiple basée sur l'expérience de douze professeurs de l'Université du Québec à Chicoutimi. Les professeurs qui offrent leur enseignement dans le cadre des programmes transfrontaliers en administration des affaires représentent les cas de notre étude. Le cours offert tel que défini par les protocoles d'ententes qui régissent les programmes franchisés de l'Université du Québec à Chicoutimi nous servira d'unité d'analyse.

### *La composition de l'échantillon par le recrutement des cas*

Notre échantillon est composé de douze professeurs (N=12) qui participent aux formations transfrontalières offertes par l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) dans deux pays différents, à savoir, le Maroc et le Sénégal. Les professeurs participants à notre étude sont des professeurs efficaces sur le campus de l'Université. Le critère d'efficacité est confirmé par la reconnaissance des pairs. Ainsi, l'échantillon a été composé sur la recommandation des responsables de projet par pays au sein de l'université.

### *La collecte des données*

Par souci d'accroître la validité interne de notre étude, nous avons procédé à une collecte de données par triangulation. Ce qui signifie le recours à l'étude documentaire, aux entrevues individuelles et à l'observation en milieu naturel, à savoir en classe dans un pays autre que le Canada.

- L'étude documentaire consiste en la collecte et l'analyse du contenu des documents tels que les protocoles d'ententes qui régissent les formations transfrontalières de l'UQAC, les documents internes qui traitent de la mise en place et de l'évaluation de ces formations transfrontalières, les plans de cours et le matériel pédagogique utilisé par les professeurs dans le cadre de leur enseignement transfrontalier (Merriam 1998, Mucchielli 1991).
- Les entrevues individuelles et semi dirigées se déroulent selon le canevas d'entretien avec les professeurs participants sur une durée de quatre heures réalisées en deux temps. Les entrevues avec les professeurs ont pour objectif d'explicitier les adaptations des enseignements dans un contexte transfrontalier, d'amorcer une réflexion sur ces adaptations et d'effectuer un retour sur cette réflexion au terme de l'étude pour valider les conclusions de l'étude (Bourassa et al. 1999, Bassey 1999).
- L'observation non participante et répétée en classe pendant deux séances de cours pour chaque professeur en contexte transfrontalier, et ce, dans deux pays, le Maroc et le Sénégal. L'objectif de l'observation est de décrire les stratégies pédagogiques adaptées par lesquelles les professeurs maintiennent l'efficacité de leur enseignement. Elle permet de déterminer s'il existe un écart entre le discours professionnel des professeurs (la théorie professée) et leurs pratiques professionnelles (théorie pratiquée) (Schön 1983).

---

### 3. Les résultats de l'étude : L'adaptation des enseignements dans les formations transfrontalières

L'enseignement inclut une phase d'interactivité qui rend le maintien de son efficacité tributaire d'éléments subjectifs et incontrôlables comme l'affectivité, la culture et l'éthique. L'enseignement ne peut donc, être reproduit à l'identique d'un lieu à l'autre et encore moins réaliser les mêmes effets d'efficacité d'un pays à l'autre (Abdellah-Pretceille 2004, Murphy 2007).

#### 3.1. S'adapter...à quoi?

Dans la pratique de l'enseignement transfrontalier, les faits mettent en évidence des adaptations introduites par les professeurs pour gérer des contraintes d'ordre culturel, académique et organisationnel. Ces contraintes sont propres à l'enseignement transfrontalier et résultent essentiellement du changement de contexte dans lequel le professeur offre son enseignement.

##### *S'adapter à un contexte culturel différent*

En classe, les professeurs adoptent des comportements en référence à leur propre environnement culturel alors que les étudiants se réfèrent à un environnement culturel différent. Le risque de choc culturel dans la classe pour l'étudiant incite les professeurs à introduire des changements de comportement et d'attitude pour maintenir l'efficacité de leur enseignement (Pyvis et Chapman 2005). L'adaptation des stratégies pédagogiques en tenant compte des différences culturelles confère une dimension interculturelle à l'enseignement transfrontalier et conditionne son efficacité (Abdellah-Pretceille 2004, Aron 1989).

##### *S'adapter à un système académique différent*

D'un pays à l'autre, les systèmes éducatifs assurent des niveaux de connaissances

différents, même si sur le plan administratif, des procédures d'équivalence<sup>1</sup> permettent un rapprochement, le plus souvent sur la base du nombre d'années de scolarité et non sur la base du contenu de la formation. Le professeur est appelé à offrir un cours qui suppose des pré-requis sans qu'il puisse s'assurer si l'étudiant étranger les possède ou pas. Le passage d'un système éducatif à un autre incite les professeurs à adapter leur enseignement de manière à maintenir la cohérence du curriculum (Schmidt et Prawat 2006). Le changement de système éducatif soulève la question de la maîtrise de la langue d'enseignement. En effet, l'enseignement primaire et secondaire est souvent offert dans la langue officielle du pays d'accueil qui est différente de la langue d'enseignement dans l'université d'origine. Ce passage de l'apprentissage d'une langue à l'autre réduit les capacités d'interaction et d'apprentissage des étudiants des formations transfrontalières et incite les professeurs à s'adapter à cette contrainte pour maintenir l'efficacité de leur enseignement (Debowski 2005). L'enseignement offert dans le cadre des formations transfrontalières a pour objectif de développer chez les étudiants internationaux des compétences compatibles avec les réalités socioéconomiques du pays d'accueil. Dans leur quête du maintien de l'efficacité de leur enseignement transfrontalier, les professeurs tiennent compte de cet objectif lors de l'élaboration des cours qu'ils offrent à l'international (Murphy 2007).

##### *S'adapter à un contexte organisationnel différent*

D'une université à l'autre, l'organisation de la scolarité change de manière notable, de même avec l'établissement étranger qui accueille les programmes franchisés, cette organisation est différente de celle adoptée dans l'université

---

dont les programmes sont issus. Il s'agit là de tous les aspects organisationnels qui vont du règlement intérieur de l'institution jusqu'à la planification des cours. L'organisation des interventions des professeurs est préalablement déterminée dans le protocole d'entente qui lie les deux institutions partenaires. Cette composante de l'accord influence les capacités des professeurs ainsi que celles des étudiants à atteindre les objectifs d'apprentissage fixés. Elle touche plusieurs aspects du travail du professeur comme la gestion du temps ou les règles qui régissent les rapports professeur-étudiant. Les principales contraintes identifiées par les travaux de recherche concernent la planification intensive des interventions des professeurs à l'international (Dunn et Wallace 2007 ; Debowski 2005), les rapports que le professeur entretient avec le personnel de l'institution partenaire dans le pays d'accueil (Leask 2001 ; Debowski 2005) ainsi que l'encadrement offert par l'université d'origine qui doit être plus soutenu que celui offert aux professeurs lors de leur enseignement sur le campus de l'université (Pyvis et Chapman 2005).

### 3.2. Adapter...quoi ?

Lors d'un enseignement transfrontalier, les professeurs modifient leur mode de gestion de la matière qu'ils enseignent pour le rendre plus adapté au contexte culturel et au système académique du pays d'accueil d'une part et au contexte organisationnel de l'institution partenaire d'une autre part.

- La dimension interculturelle de l'enseignement

*La gestion du temps.* Les professeurs interviewés ont constaté une différence dans le rapport au temps chez les étudiants marocains et sénégalais. Cette différence se manifeste chez les étudiants par un manque de ponctualité et le non respect des échéances de la remise des travaux.

*L'exercice de l'autorité.* Les professeurs font état d'un rapport à l'autorité chez les étudiants marocains et sénégalais différent de celui des étudiants au Québec. Les professeurs interrogés considèrent que leur crédibilité dans la classe est remise en question par les étudiants et sont incités à structurer différemment le contenu de leur matière pour regagner cette crédibilité lors de leur enseignement transfrontalier. Les professeurs sont interpellés par le manque de motivation des étudiants et le caractère obligatoire des apprentissages.

*Les rapports au genre.* Les rapports au genre sont un construit social et sont influencés par le changement de contexte social. Les professeurs en tiennent compte et adaptent leur mode de gestion des travaux d'équipe lorsqu'elles sont mixtes ainsi que le contenu de leurs enseignements pour ménager les susceptibilités culturelles chez les étudiants marocains et sénégalais. Les professeurs masculins tiennent compte de ces susceptibilités dans la gestion de l'apprentissage de leurs étudiantes du genre féminin, tandis que la professeure qui fait partie de l'échantillon a reconnu tenir compte de cette susceptibilité dans la gestion de l'apprentissage de ses étudiants du genre masculins.

*La gestion des équipes.* Tous les professeurs interrogés recourent aux travaux d'équipes comme mode d'apprentissage. Adopter cette méthode dans le contexte transfrontalier incite les professeurs à tenir compte du sentiment d'appartenance au groupe chez les étudiants marocains et sénégalais, particulièrement lors de la répartition des tâches entre les différents membres d'un groupe et lors de l'évaluation des travaux rendus par les équipes.

*Le recours à l'humour.* Les professeurs citent l'humour comme un moyen de présenter les connaissances en dépassant les différences culturelles avec leurs étudiants au Maroc et au

---

Sénégal. Ils ont recours à l'humour plus fréquemment dans un contexte transfrontalier que lors de leur enseignement sur le campus et le considèrent comme un vecteur de la communication interculturelle.

*Les savoirs disciplinaires.* Les professeurs soulignent le caractère universel des savoirs disciplinaires à haut niveau de technicité et reconnaissent le mettre en avant dans un contexte transfrontalier plus fréquemment que dans les enseignements sur le campus.

*Le respect.* La notion de respect se définit différemment d'un contexte culturel à un autre. Les professeurs interrogés déclarent avoir relevé ces différences et considèrent comme indispensable la définition d'un sens commun du respect avec leurs étudiants marocains et sénégalais et ce, au début de chaque cours. Il s'agit d'un contrat moral qu'ils présentent à leurs étudiants comme préalable à toute activité d'éducation interculturelle.

*Les différences culturelles.* Les professeurs reconnaissent capitaliser sur les différences culturelles avec les étudiants marocains et sénégalais pour stimuler l'intérêt des étudiants et renforcer leurs capacités d'apprentissage.

- Offrir un enseignement dans une langue seconde

*Le degré de difficulté du vocabulaire utilisé.* Les formations transfrontalières offertes par l'Université du Québec à Chicoutimi au Maroc et au Sénégal reconnaissent la maîtrise de la langue d'enseignement, en l'occurrence le français comme une exigence d'admission aux programmes. Les professeurs interrogés sont avertis de cette condition avant leur déplacement dans ces deux pays. Ils relèvent pourtant des lacunes dans la maîtrise de la langue qui les incitent à adapter le vocabulaire qu'ils utilisent lors de leur enseignement pour

favoriser l'apprentissage des étudiants marocains et sénégalais.

*L'usage de la langue française à l'oral.* Les professeurs considèrent que le niveau de maîtrise de la langue française chez les étudiants marocains et sénégalais est suffisante à l'oral et n'affectent ni la qualité ni la fréquence des interactions en classe. Ils maintiennent ainsi le même niveau de leur vocabulaire lors de leur enseignement mais reconnaissent éviter les expressions spécifiques aux régions pour adopter un vocabulaire plus « international ».

*L'usage de la langue française à l'écrit.* Les professeurs interrogés ont relevé une faible maîtrise de la langue française à l'écrit à travers les évaluations des étudiants marocains et sénégalais. Le caractère presque généralisé de cette problématique les a incités à ne pas tenir compte des fautes de français lors de l'évaluation de ces étudiants et à mettre l'accent sur les savoirs disciplinaires pour déterminer la note finale.

- Tenir compte du niveau des connaissances préalables chez les étudiants

*Interdisciplinarité et esprit de synthèse.* Dans le cadre de leurs cours sur le campus, les professeurs ont déclaré faire recours à l'interdisciplinarité et à l'esprit de synthèse pour développer les compétences des étudiants. Cette stratégie est peu utilisée dans le cadre de l'enseignement transfrontalier au Maroc et au Sénégal du fait que les étudiants acquièrent les connaissances dans le cadre de disciplines cloisonnées et ont été peu incité à développer leur esprit de synthèse.

*La méthodologie.* Les professeurs ont remarqué une tendance chez les étudiants marocains et sénégalais à recourir à la mémorisation pour acquérir des connaissances. Les professeurs mettent l'accent sur les travaux pratiques et les applications pendant le



---

cours pour inciter les étudiants à développer leur esprit critique et leur créativité et limiter ainsi le recours systématique à la mémorisation.

*Les savoirs disciplinaires.* Les professeurs ne connaissent pas le niveau des pré-requis des étudiants lors de la phase de préparation du cours. C'est une fois sur place, au début de chaque cours, qu'ils évaluent les connaissances préalables des étudiants par le questionnement. Les professeurs les plus expérimentés consacrent un temps déterminé pour cette phase dans le cadre de leur planification du cours ainsi qu'un temps consacré au retour sur l'explication des concepts fondamentaux pour combler les lacunes des étudiants.

- Adapter le contenu des cours aux besoins du pays d'accueil

*La stratification de la société d'accueil.* Les formations transfrontalières de l'UQAC sont offertes dans des institutions partenaires privées. Les étudiants inscrits dans ces formations s'acquittent de frais de scolarité aux montants très élevés en comparaison avec le niveau de vie du pays d'accueil (les frais annuel représentent le double du salaire minimum marocain- SMIG). La mobilité entre les classes sociales est limitée dans certains pays comme le Maroc et l'appartenance à une classe sociale offre des privilèges en matière d'emploi et de rémunération sans référence aux compétences. Cette logique met en échec la logique de méritocratie sur laquelle les professeurs s'appuient pour stimuler la motivation des étudiants pour l'apprentissage.

*L'environnement économique.* Les formations transfrontalières sont offertes dans des pays au niveau de développement différent du pays d'origine (Canada). Le tissu économique est souvent composé essentiellement de petites et moyennes entreprises et le mode de gestion traditionnel est prédominant. Les professeurs

de l'UQAC tiennent compte de cette réalité et y puisent des exemples et des cas d'entreprises locales pour stimuler les apprentissages des étudiants.

*Les différences entre le premier cycle et le deuxième cycle.* Les professeurs interrogés ont relevé une nette distinction dans les attentes des étudiants en matière d'apprentissage et d'approche pédagogique selon qu'ils sont inscrits à des programmes de premier cycle ou de deuxième cycle. La clientèle du premier cycle est composée essentiellement de jeunes étudiants qui n'ont pas encore intégré le marché de l'emploi et dont la motivation pour les apprentissage relève plus du sens du devoir puisque le financement de leur formation est souvent pris en charge par leurs parents; tandis que la clientèle du deuxième cycle est composé de jeunes cadres en exercices dont la formation est financée par l'entreprise dans laquelle ils exercent ou à partir de leurs propres revenus pour accélérer une promotion professionnelle. Cette clientèle a une vision très utilitaire de la formation et cherche à développer des compétences qui lui permettront d'être plus efficace en entreprise le plus rapidement possible. Les professeurs adaptent le contenu de leur cours et leurs stratégies pédagogiques de manière à capitaliser sur ces attentes et favoriser l'acquisition des connaissances.

- Tenir compte de la planification intensive des cours

*Le maintien des objectifs d'apprentissage.* La planification des cours offerts dans les formations transfrontalières est différente de celle adoptée pour les mêmes cours sur le campus de l'université d'origine. Les professeurs déclarent manquer de temps pour offrir le même contenu de cours que sur le campus. Ils maintiennent les mêmes objectifs de cours mais en citant moins d'exemples et se concentrant sur les éléments fondamentaux du cours.

---

*Les délais d'apprentissage.* Les professeurs interrogés ont relevé une inadéquation entre le temps alloué aux cours dans les formations transfrontalières et la capacité d'assimilation des étudiants. Ils considèrent que la planification intensive des cours ne respecte pas les délais d'apprentissage nécessaire à l'assimilation des connaissances prévues dans le cadre de leurs cours. Des professeurs essaient d'y remédier en communiquant le support de cours des semaines avant leur arrivée sur place pour permettre aux étudiants de se familiariser avec le contenu du cours et de prendre ainsi de l'avance. D'autres professeurs fixent les dates de remise des travaux qui servent de base à l'évaluation des étudiants des semaines après la fin de leur cours pour permettre aux étudiants de disposer de plus de temps pour assimiler le contenu du cours.

*L'épuisement professionnel.* La planification intensive combinée à l'éloignement géographique des pays d'accueil expose les professeurs de l'UQAC qui participent aux formations transfrontalières au risque d'épuisement professionnel. Les cours à l'international sont offerts pendant les périodes de relâche alors que les professeurs ont offert des cours sur le campus pendant toute une session, ce qui les prive de périodes de repos nécessaires à la récupération. Les professeurs les plus expérimentés reconnaissent avoir développé, au fil de leurs séjours à l'étranger, des stratégies pour gérer cet épuisement et neutraliser son effet sur l'efficacité de leur enseignement.

- Entretenir des rapports avec l'institution partenaire

*La gestion de la scolarité.* Les formations transfrontalières sont offertes en partenariat avec des écoles supérieures de gestion du pays d'accueil. La notion d'école de gestion suppose une gestion de la scolarité différente de celle des universités en général et de

l'UQAC en particulier. Les professeurs ont souligné cette différence et ont déclaré se conformer à certains règlements de l'institution partenaire même s'ils n'existent pas à l'UQAC, comme le contrôle des présences des étudiants en salle de cours, la remise d'un examen de rattrapage et l'exécution de sanctions disciplinaires.

*Les conditions de travail des professeurs.* Les professeurs ont déclaré faire face à des contraintes matérielles lorsqu'ils enseignent dans un contexte transfrontalier. Le matériel informatique est souvent défectueux ou inexistant, ce qui rend difficile le recours aux projections comme support visuel. La connexion internet est de mauvaise qualité, ce qui empêche les professeurs de planifier des activités de recherche en ligne. L'effectif de certains groupes d'étudiants atteint la soixantaine, ce qui rend difficile toute interaction en classe. Certains professeurs ont également déclaré avoir offert des cours dans des salles peu spacieuses et peu ou pas équipée pour accueillir les étudiants.

*La collaboration avec les professeurs locaux.* Les formations transfrontalières connaissent deux types de programmes. Des programmes offerts dans leur totalité par l'UQAC et des programmes offerts en double diplomation. Ces derniers reposent sur des mécanismes d'équivalences (reconnaitances des acquis) pour reconnaître à l'établissement partenaire le droit d'offrir et de gérer une partie de la formation donnant accès au diplôme de l'UQAC. Dans le cadre des programmes offerts par équivalence, un cours d'un volume horaire total de 45 heures de cours est offert en partie par un professeur de l'UQAC à raison de 30 heures de cours, et complété par un professeur de l'établissement partenaire à raison de 15 heures de cours. Les professeurs de l'UQAC interrogés ont reconnu ne pas avoir de contacts avec les professeurs locaux et qu'il y a un manque de coordination par rapport aux contenus du cours et aux modes

---

d'évaluation. Ils considèrent que cette répartition leur fait perdre le contrôle sur les cours qu'ils offrent dans les institutions partenaires ainsi que sur la validation des acquis des étudiants.

- Bénéficier de l'encadrement de l'université d'origine

*La communication interne.* Les mécanismes de communication interne mis en place sur le campus de l'UQAC se révèlent insuffisants lorsqu'il s'agit de l'enseignement transfrontalier. Les professeurs interrogés ont mentionné un manque d'informations qui accentue leurs incertitudes lorsqu'ils enseignent à l'international. Il s'agit principalement d'informations d'ordre institutionnel et que les professeurs ne peuvent obtenir à titre individuel. Parmi ces informations, ils ont cité la composition des groupes d'étudiants (effectif et scolarité antérieure), les responsabilités du professeur, celles de l'institution partenaire, désigner un interlocuteur aux professeurs sur place. Certains professeurs ont souligné le besoin d'un suivi pédagogique exercé par l'université sur les cours offerts par ses professeurs dans les formations transfrontalières comme un retour sur l'action pour l'évaluation et le réajustement.

## Conclusion

L'expérience des professeurs de l'UQAC nous a permis de savoir à quoi sont appelés à s'adapter les professeurs dans un contexte transfrontalier. Nous avons ainsi identifié les contraintes auxquelles s'adapter à savoir, les contraintes culturelles, académiques et organisationnelles. Nous avons également identifié les stratégies qui sont les plus souvent adaptées par les professeurs pour maintenir l'efficacité de leur enseignement. Cette

*Le soutien logistique.* L'éloignement géographique et le déplacement des professeurs nécessitent une gestion logistique propre aux formations transfrontalières. Les professeurs interrogés ont fait état de dysfonctionnements à ce niveau qui se traduit par des situations embarrassantes et irritantes dans le pays d'accueil. Les problèmes de logistiques sont d'autant plus éprouvants pour les professeurs qu'ils ont lieu dans un contexte qui leur est étranger et dont ils ne maîtrisent pas les codes. Les professeurs interrogés ont mentionné des problèmes de logement (hôtels peu confortables ou des réservations annulées), des problèmes de transport ou de restauration dans le pays d'accueil.

*Le soutien administratif.* La gestion administrative des formations transfrontalières a lieu conjointement entre l'UQAC et l'institution partenaire. Les défaillances de la coordination entre les deux partenaires se répercutent sur le travail enseignant des professeurs dans le pays d'accueil. Des professeurs ont mentionné la gestion des supports de cours (qui ne sont pas prêts au début du cours), la gestion de l'évaluation des étudiants (la validation des cours a lieu sans l'implication des professeurs), la gestion de l'admission des étudiants et de la reconnaissance des acquis (les admissions parallèles gérées de manière unilatérale par l'institution partenaire).

première analyse du discours professionnel des professeurs sera suivie d'une analyse plus approfondie dont l'objectif sera d'identifier les nouvelles stratégies pédagogiques propres à l'enseignement transfrontalier pour répondre à la question « Comment adapter les stratégies pédagogiques pour assurer un même niveau de qualité des enseignements en contexte transfrontalier? ». ■

---

## Notes et références

<sup>1</sup> Procédure d'équivalence établie par le ministère de l'Éducation du Québec.

## Bibliographie

- ABDELLAH-PRETCEILLE, M. (2004). L'éducation interculturelle, Paris: Presses Universitaires de France.
- ARON, H. (1989). Une dysfonction majeure : l'enseignement en coopération, Paris, L'Harmattan.
- BASSEY, M. (1999). Case study research in educational settings, Buckingham, Open University Press.
- BOURASSA, B. et al. (1999). Apprendre de son expérience. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- CASTLE, R., & KELLY, D. (2004). "International Education: Quality Assurance and Standards in Offshore Teaching: Exemplars and Problems." *Quality in Higher Education*, vol.10, n° 1, p. 51-57.
- PYVIS, A. & CHAPMAN, D. (2006). "Quality, Identity and Practice in Offshore University Programmes: Issues in the Internationalization of Australian Higher Education" *Teaching in Higher Education*, vol. 11, n° 2, Apr, p. 233-245
- DEBOWSKI, S. (2005). "Across the Divide: Teaching a Transnational MBA in a Second Language." *Higher Education Research and Development*, vol. 24, n° 3, p. 265-280.
- DUNN, L., & WALLACE, M. (2006). "Australian Academics and Transnational Teaching: An Exploratory Study of Their Preparedness and Experiences". *Higher Education Research and Development*, vol. 25, n° 4, p. 357-369.
- GAUTHIER, C. et al. (1997). Pour une théorie de la pédagogie: recherches contemporaines sur le savoir des enseignants. Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- LEASK, B. (2001). "Internationalisation: Changing Contexts and their Implications for Teaching, Learning and Assessment" *Australian Society for Educational Technology and Higher Education Research and Development Society of Australia*. p. 389-401
- MERRIAM, S. B., (1998). *Qualitative research and case study applications in education* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- MURPHY, M. (1997). "Experiences in the Internationalization of Education: Strategies to Promote Equality of Opportunity at Monterrey Tech", *The International Journal of Higher Education and Educational Planning*, vol.53, n° 2, Feb, p.167-208
- MUCHIELLI, A. (1991). *Les méthodes qualitatives* (1re éd.) Paris, Presses Universitaires de France.
- SCHÖN, D. A. (1983). *The reflective practitioner : how professionals think in action*, New York, Basic Books.
- SCHMIDT, W.H & PRAWAT, R.S. (2006) "Curriculum Coherence and National Control of Education: Issue or Non-Issue?" *Journal of Curriculum Studies*, vol. 38, n° 6, Dec, p. 641-658.
- VAN DAMME, D. (2001). "Quality Issues in the Internationalisation of Higher Education", *Higher Education*, vol. 41, n°4, p. 415-441.



**REVUE  
INTERNATIONALE  
P.M.E.**

---

Volume 21, numéro 2, 2008

**SOMMAIRE**

**ÉDITORIAL**

Pierre-André Julien et Louis Raymond  
Université du Québec à Trois-Rivières

**ARTICLES**

**Des obstacles à l'exportation chez les petites et moyennes entreprises :  
une proposition intégrative**

Jesús Arteaga Ortiz et Rubén Fernández-Ortiz  
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria et Universidad de La Rioja

**Figures de la conception et de l'innovation dans l'artisanat**

Jean-Pierre Bréchet, Hélène Journé-Michel et Nathalie Schieb-Bienfait  
Université de Nantes

**L'appropriation des technologies de l'Internet et ses facteurs critiques de succès :  
un défi de plus pour les PME?**

Claudia Pelletier et Éliane M.-F. Moreau  
Université du Québec à Trois-Rivières

**NOTES DE RECHERCHE**

**Trente ans de théorie en PME : de l'approche économique à la complexité**

Pierre-André Julien  
Université du Québec à Trois-Rivières

**Trente ans d'entrepreneuriat et PME en France :  
naissance, connaissance, reconnaissance**

Michel Marchesnay  
Université de Montpellier I

**La théorisation dans le domaine de l'entrepreneuriat et ses frontières  
dans le contexte scientifique français**

Thierry Verstraete  
Université de Bordeaux IV

---

## **La formation aux ordres sociaux et à la délibération éthique : le praticien réflexif et la gestion de problèmes complexes...**

Par Jeanne Simard et Marc-André Morency  
Université du Québec à Chicoutimi

---

L'horizon complexe auquel font face les décideurs contemporains semble défier toute capacité de délibération sur le plan individuel ou sur le plan collectif. L'accumulation de problèmes et de nuages sombres de diverses natures fait même naître une souffrance diffuse mêlée d'appréhension, d'incompréhension, à la mesure même de la méconnaissance des sphères normatives impliquées. Le malaise s'accompagne à la limite d'un profond sentiment d'aliénation. Comment alors naviguer dans de telles eaux ? Comment piloter nos navires, disent les cybernéticiens ? Sera-t-il possible de sortir du paradigme inégalitaire et profondément aveugle que postule la loi du marché chère aux forces mercantiles ? Jacques Attali estime pour sa part que la crise financière mondiale constitue déjà un tsunami dont on ne pourra s'extirper, vers 2010, qu'à la condition de mieux réguler la sphère financière, de faire cesser ce qu'il présente, avec de nombreux autres analystes, comme la capture des régulateurs actuels par certains acteurs de la financiarisation.

Ainsi, dans le monde actuel, les traumatismes subis par les collectivités, les régions, les pays, renvoient très souvent à un ensemble de rapports sociaux qui abrogent les souverainetés établies, le droit, et bousculent les autres sources normatives. Les problèmes, de ce fait, se trouvent gérés tant bien que mal et le plus souvent en mode correctif, a posteriori, par de multiples organisations multilatérales, voire par des forums plus ou moins formels (comme celui de Davos), et ce, dans le cadre d'un droit international encore

très faiblement structuré. La règle de droit, l'État de droit, faisant souvent défaut, les problèmes locaux se trouvent gérés, comme l'a décrit l'économiste Hernando de Soto (2005), dans le contexte d'arrangements légaux, mais surtout extralégaux, coutumiers, particulièrement contraignants et ce, pour l'immense majorité des habitants de notre planète. Le statut encore incertain du droit de propriété n'est que l'un des problèmes soulignés dans la littérature traitant des obstacles au développement. De nombreux intervenants travaillent précisément à parer certains effets de cette fragilité des institutions ou encore à rectifier quelques lacunes observables. On obéit alors, sans le savoir, au précepte confucéen : « Gouverner, c'est rectifier. » Mais ce précepte ne nous paraît guère susceptible de conduire à un décodage en profondeur du mouvement des choses ni à s'y impliquer de façon substantielle. On fait alors le lit d'expédients destinés à la conservation des choses et des structures, plutôt que de construire une scène dynamique de gouvernance et de régulation.

Quelle voie suivre et créer à la fois, étant gestionnaire, pour maîtriser la gestion de ces problèmes complexes ? Comment l'enseignement de la gestion peut-elle préparer les futurs gestionnaires à affronter l'incertain des circonstances et des partenaires, l'inconnu de nouvelles situations émergentes. Le gestionnaire public ou privé, s'il doit posséder des qualités sur le plan de l'analyse critique, de l'intervention dans des horizons forcément différents, comment doit-il être préparé ?

---

## 1. Le praticien réflexif et le cycle décisionnel

Dans ce contexte très global où l'innovation devra être la règle, le futur praticien du monde des affaires doit apprendre beaucoup plus que des recettes utilitaristes, données telles quelles par les coutumes ou créées sans précaution par un engineering social restreint. On attend de lui beaucoup plus que la simple exécution, par exemple, des recettes d'un John Williamson (l'économiste à l'origine du Consensus de Washington). Il ne peut plus se contenter de demeurer dans une bulle étroite, animé par ses seules idées ou idoles favorites. Il doit discerner favorablement certaines valeurs traditionnelles garantes de la survie des sociétés et se faire le promoteur de nouvelles valeurs de développement répondant aux problèmes sans précédents qui les confrontent. Perrot, qui adhère à ces vues, souligne que :

*La science de la gestion quitte de plus en plus les rives, sûres mais fausses, des modèles prévisionnels ou l'avenir est déjà inscrit en filigrane dans les relations actuelles clairement repérées pour aborder aux rivages incertains de l'herméneutique.*

Par herméneutique, on doit comprendre la capacité d'interpréter, de discerner, de critiquer, propre à la prise de décision, à l'intervention innovante. Cette capacité s'inscrit de fait dans une séquence décisionnelle en forme de boucle récursive qui déborde la perception spontanée des situations, fait appel aux disciplines critiques pour échapper à la vision routinière et produire de nouveaux aperçus, ce qui nourrit ensuite une intervention susceptible de corriger certains éléments de la situation problématique. Cette présentation très simplifiée fait ressortir l'existence et l'interaction de deux champs d'action : le

champ des pratiques et le champ de la réflexion théorique.

Au sein du champ des pratiques, l'acteur social se comporte le plus souvent en conformité aux usages courants dans son environnement. Cette vie courante constitue son immédiat. Il faut un effort persistant et guidé pour accéder à un regard empreint de distance critique par rapport au monde de l'immédiat. Les sciences ont dû batailler ferme pour concevoir, conserver et propager des épistémologies, des méthodes, des techniques de calcul pour renverser l'imaginaire commun. L'image de la « terre plate », du mouvement apparent du soleil et des planètes furent longues à céder la place aux lois de Kepler, à la vision actuelle d'une terre (Gaïa) polymorphe et matériellement bien structurée, au sein d'un Cosmos évolutif. Ce n'est que munie de tels nouveaux concepts (d'un immédiat expliqué) que l'intervention peut enfin devenir possible sur le monde habituel, dans un cadre citoyen, et non simplement comme objet de technicité particulière (génétique, économique, physique, etc.).

L'adepte de ce processus décisionnel créateur, un nouveau type de personnage d'influence, nous l'appelons, après Daniel Schön, le praticien réflexif. On peut assimiler les fonctions d'un tel leader, dont la figure plus générale est celle de l'intervenant, à celles que l'on retrouve dans divers domaines de l'action sociale. Ces pratiques, on les trouve modélisées, par exemple, dans la théorie de la recherche-action du psychosociologue Kurt Lewin, dans la praxéologie de Jean-Louis Le Moigne ou encore dans les études empiriques du psychologue social et philosophe Lawrence Kohlberg, qui a su décrire les trois et même quatre niveaux de conscience du praticien réflexif.

---

## 2. Quelques cas illustrant l'appel à un nouveau cadre décisionnel, à la pratique réflexive

Cet appel au dépassement, à la pratique réflexive, à la délibération éthique des gestionnaires, surgit de partout. Les législateurs, les tribunaux, les ordres professionnels, les universités et même les institutions mondiales, appellent de plus en plus dépasser la logique de simple compliance aux normes ou au seul respect des pratiques traditionnelles ou convenues, soulignant le besoin de contributions éthiquement réfléchies de la part des diverses parties prenantes de la gouvernance. Voyons quelques exemples.

**Le gouvernement québécois, en avril 2006, a affirmé clairement sa volonté de restructurer la gouvernance de l'administration publique**

### Les législateurs canadien et québécois

Le gouvernement québécois, en avril 2006, a affirmé clairement sa volonté de restructurer la gouvernance de l'administration publique, ce qui touche plus de 150 ministères, organismes et entreprises d'État. Dans l'esprit de la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement de 1992, le législateur québécois adoptait alors la *Loi sur le développement durable*. Cette loi affirme ou réaffirme certains principes directeurs tels l'équité intra et inter générationnelle, la conservation, la protection et le rétablissement de la santé des écosystèmes, la participation du public, la responsabilité environnementale, la prévention, la précaution, la responsabilité du pollueur/utilisateur-payeur, l'internalisation des coûts. Il introduisait aussi dans la Charte québécoise des droits et libertés de la personne, le droit de chacun « de vivre dans un environnement sain et respectueux de la biodiversité (art. 46.1)<sup>1</sup> ».

Ce nouveau langage impose une nouvelle façon de comprendre les rapports qu'entretiennent les êtres humains entre eux et avec la nature. Les organisations publiques et les organisations privées qui voudront contracter avec

l'administration québécoise ou recevoir de celle-ci des subventions, devront respecter ces principes qui appellent à une stratégie de gouvernance plus respectueuse de la qualité de l'environnement et de l'équité sociale. On devra intégrer, de manière opérationnelle, le développement durable dans la gouvernance des organisations. Cette technique d'intervention s'apparente au Compact des Nations Unies qui guide cette organisation dans ses rapports avec les entreprises désireuses de contracter avec elle.

### Les tribunaux

Les tribunaux canadiens ont rendu des jugements importants qui illustrent bien toute la complexité dans laquelle les gestionnaires doivent désormais opérer et décider.

### Prise en compte des parties prenantes

En 2004, la Cour suprême du Canada a causé tout un émoi dans l'affaire *People c. Wise* en réaffirmant que selon la Loi canadienne sur les sociétés par actions (LCSA), la société par actions poursuit des objectifs qui lui sont propres et qui ne se limitent pas simplement à satisfaire les seuls intérêts des actionnaires (la doctrine Revlon... chère aux Américains). Ainsi, la Cour retient que les intérêts de la société par actions ne se confondent pas avec ceux des actionnaires, des créanciers ni avec ceux de quelque partie intéressée. En d'autres termes, les administrateurs d'une société par actions ne sont pas les fiduciaires d'intérêts particuliers, de créanciers ou d'autres parties prenantes de la société. Cette mise en garde fait ressortir que l'intérêt de la société par actions comme personne morale a été définie par la LCSA comme la valeur suprême encadrant ses rapports avec les autres entités qui composent son environnement. Son existence et son développement en tant que « meilleure entreprise » représentent le critère prééminent pour ses dirigeants.



---

Par conséquent, on peut croire que cette décision de la Cour, et l'interprétation qu'elle fait de l'article 122 (1) (a) de la LCSA, sensibiliseront davantage les gestionnaires à la gouvernance, à la responsabilité sociale des entreprises, à l'éthique des affaires, au respect des déontologies professionnelles, au respect des lois en général, au Canada et à l'étranger. Cette interprétation plus précise de l'obligation fiduciaire aura certainement le mérite de faire disparaître l'épée de Damoclès qui semblait s'opposer à toute initiative de prise en compte des intérêts des autres parties prenantes de la société par actions, en atténuant la crainte de poursuites éventuelles. L'organisation peut, dans son intérêt même, prendre en compte une panoplie de préoccupations, réaliser son devenir souhaitable, sans que les administrateurs aient failli à leur devoir fiduciaire, bien au contraire. Un tel niveau de complexité rendra plus difficile le recrutement de bons administrateurs au sein des conseils d'administration; en particulier depuis l'adoption des lois du type Sarbanes-Oxley, les entreprises américaines ont du mal à retenir ou à mobiliser des agents fiduciaires capables d'opérer à ce niveau de complexité, en échange des rémunérations courantes.

#### Prise en compte des droits ancestraux des autochtones

Pour définir la substance et la portée précise des droits ancestraux des autochtones, la Cour suprême, dans plusieurs de ses jugements, comprenant que ces questions ne peuvent trouver résolution seulement dans des arrêts de cour, des litiges, des confrontations, recommande fortement aux parties de s'engager dans une importante démarche de négociation et de faire appel à des notions comme la réflexion, la créativité, le respect mutuel, le partage des valeurs, le rapprochement culturel et la coexistence harmonieuse. La Cour suprême souhaite en quelque sorte que l'on entame à la grandeur du pays des processus collectifs de délibération éthique, des processus de création sous l'empire de contraintes historiques, religieuses, anthropologiques, sociologiques, juridiques, financières, etc. Ces processus

exigent de connaître les rapports dynamiques entre les divers ordres sociaux, supposent des changements dans les mentalités et les comportements.

On dénombre en fait actuellement quelque 600 revendications émanant des peuples autochtones au Canada. On peut supposer qu'autant de tables de négociation ont été mises en place au Québec et dans les autres parties du Canada afin d'en arriver à des ententes et à des traités pouvant opérationnaliser cette nouvelle approche de reconnaissance et de partage mutuels entre nos communautés. On sortirait enfin des approches conflictuelles, dominatrices, génocidaires, assimilatrices, des siècles passés, pour entrer dans un vivre-ensemble construit dans l'esprit de la négociation coopérative chère au théoricien de la négociation Gérard Nierenberg ou au politologue Robert Axelrod.

C'est ainsi qu'il faut comprendre la complexité de la gestion des projets qui se développent actuellement ou se développeront dans le Nord québécois. Pour les entreprises publiques, privées ou en partenariat (les PPP), le développement des activités minières, hydroélectriques, forestières, touristiques et celles de la construction, passera dorénavant par une association étroite et plus égalitaire avec les peuples Cri, Inuit et Innus.

#### Prise en compte de la diversité culturelle

Dans le rapport de la commission Bouchard-Taylor sur les accommodements raisonnables, on recommande aux gestionnaires d'institutions publiques d'intensifier leurs efforts favorisant l'implantation de l'approche dite contextuelle, délibérative et réflexive. Peu de décisions sont susceptibles de requérir des accommodements raisonnables au sens de la loi. Par contre, les possibilités de mieux prendre en compte les différences culturelles et les valeurs consacrées par les chartes, seront innombrables et exigeront beaucoup de créativité. Ce genre de situation ne pourra aller qu'en augmentant avec l'avènement d'une société d'envergure planétaire.

---

### Réflexions au sein des ordres professionnels

Les professionnels se voient généralement reconnaître, en vertu même de leur ordre social particulier, une assez grande autonomie. Par conséquent, ils se voient reconnaître un espace considérable de liberté d'expression et de délibération éthique. À titre d'exemple, l'article 5 du Code de déontologie des administrateurs agréés du Québec spécifie que :

Dans l'exercice de sa profession, l'administrateur agréé doit tenir compte de l'ensemble des conséquences prévisibles que peuvent avoir ses recherches, travaux ou interventions sur la société (notre souligné).

Cet article représente un engagement des professionnels de la gestion sur la base d'un principe ouvert de responsabilité et de loyauté à l'endroit des parties prenantes du corps social ambiant. Il s'agit là d'un fait accepté et ratifié par l'organe représentant le législateur, l'Office des professions. L'administrateur agréé doit en quelque sorte prévoir les impacts de sa pratique dans son milieu plus ou moins immédiat. Il ne lui suffit plus de s'interroger sur la conformité à une démarche préétablie, la simple conformité à une procédure ou à un ensemble déjà déterminé de règles. On a inscrit dans cet article 5 l'obligation, le devoir de faire l'éthique, de contribuer au progrès social. Il en va de l'honneur de la profession, de la protection du public. L'administrateur agréé, qu'il soit salarié ou consultant d'une organisation, peut alors pleinement participer à la définition du développement de l'organisation ou de l'entreprise et considérer la contribution (ou l'impact des décisions) de chacune des parties prenantes touchées par la décision. La

déontologie propulse l'effort de délibération, et donc la réflexivité, jusqu'au palier de l'éthique appliquée, au sein d'une conjoncture particulière. Il est significatif de relever que les travailleurs sociaux, les agronomes, les urbanistes et les ingénieurs ont aussi incorporé à leur code de déontologie une mesure analogue d'ouverture à l'éthique, par des articles similaires à l'article 5 du Code des administrateurs agréés du Québec.

### Réflexions au sein d'autres facultés ou départements

Les facultés de droit sont souvent présumées conservatrices. Mais est-ce bien le cas ? La plus importante au Canada, la Faculté de l'Université de Montréal, s'est résolument engagée dans une démarche interdisciplinaire. Le doyen Gilles Trudeau explique : « Nous excellons ici en droit positif, que nous analysons et critiquons, mais nous regardons aussi le phénomène juridique à travers le prisme des sciences sociales. L'interdisciplinarité est une tendance lourde, principalement en Amérique du Nord. » Quand on connaît l'influence du droit dans la gouverne des sociétés et des entreprises, il y a là une tendance exemplaire.

### Un exemple d'intervention au niveau du système mondial

La critique de Muhammad Yunus, prix Nobel de la paix de 2006, à l'endroit du système de crédit bancaire préside au développement d'un système mutualiste parallèle de financement dans diverses parties du monde, même aux États-Unis. Avec la crise du crédit sans précédent que ce pays traverse, on peut présumer que la méthode Yunus du microcrédit fera figure de révolution.

## **3. Nouveaux outils à employer dans la formation et dans la pratique**

Afin que les étudiants en gestion puissent mieux « résister aux sirènes de l'opinion commune », dépasser les représentations habituelles, voire la vision étreinte d'une

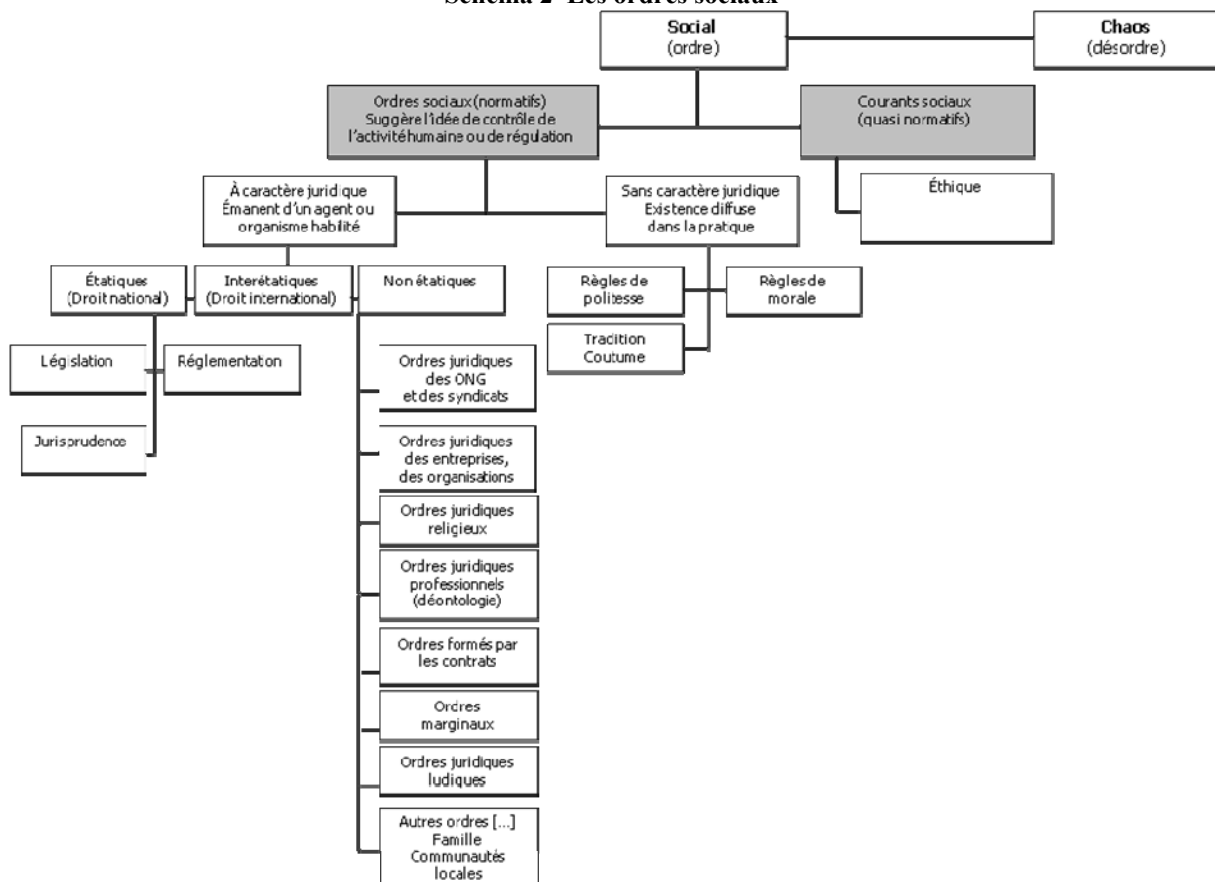
simple éthique personnelle du gestionnaire, il est impératif de resituer le cadre corporatif dans l'univers institutionnel et dans son milieu social; l'étude de disciplines telles que le droit,

la sociologie et l'éthique appliquée prend alors toute son importance dans la formation. La pratique réflexive requiert que le gestionnaire puisse reconnaître la nature très diversifiée des ordres sociaux (droit national et international, contrats, ordres religieux, déontologie, règlements des organisations, traditions, coutumes, règles de politesse, morale, etc.) pouvant concourir à donner un sens entier à son intervention. Le gestionnaire de haut niveau doit maîtriser les formes et le contenu du dialogue internormatif, lorsqu'il intervient auprès d'un client, d'un groupe, d'une organisation, bref quand il agit au sein d'un

processus éthique de cocréation sujette à des contraintes.

C'est dans un tel objectif de formation qu'il nous est apparu qu'un tableau soigneusement structuré et documenté des sources normatives à l'œuvre serait un des moyens analytiques permettant de se représenter le champ des possibles et des contraintes. Nous achevons présentement un texte de synthèse sur les ordres sociaux, dans le but d'en faciliter l'enseignement. Nous en présentons ici le tableau schématique :

**Schéma 2 Les ordres sociaux**



L'expérience nous a montré que l'enseignement de cette complexité satisfait un besoin grandissant d'étudiants issus de divers univers culturels; de plus en plus, ils aspirent à comprendre les rouages de l'ensemble social mystérieux avec lequel ils doivent composer et

dans lequel opère le monde des affaires. Cet enseignement a également été des plus utiles dans divers cours de sciences humaines et sociales (par exemple, en travail social, en sociologie et en études régionales) où il a servi à initier les étudiants aux réalités et aux

---

dimensions multiples du système social ainsi qu'aux exigences de l'intervention stratégique. La prise en compte de tous ces éléments nous paraît indispensable à la maîtrise de la

profession de gestionnaire; mais elle devra aussi inspirer les autres acteurs de la vie civique formés par nos institutions d'enseignement supérieur. ■

## Notes et références

- <sup>1</sup> Pour plus de renseignements sur la *Loi sur le développement durable* on consultera le texte du professeur Denis Bourque dans le présent collectif.

## Bibliographie

Michel Aglietta, Laurent Berrebi, *Désordres dans le capitalisme mondial*, Éditions Odile Jacob, Paris, 2007.

Jacques Attali, « Pour l'économie, la crise est un tsunami qui approche », *Le Devoir*, 11 août 2008.

Centre d'expertise en gestion des ressources humaines ; Yves Boisvert ... [et al.]. *Raisonnement éthique dans un contexte de marge de manœuvre accrue : clarification conceptuelle et aide à la décision : rapport de recherche*, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor : École nationale d'administration publique, Université Laval, 2003.

Michel Dion, Dominique Wolff, *Le développement durable. Théorie et applications au management*, Paris, Dunod, 2008.

Paule Haley et Christine Gagnon, « Le développement durable, une condition au bonheur ? », *Revue québécoise de psychologie*, vol. 28, n° 1, 159-182.

Étienne Perrot, *L'art de décider en situations complexes*, Desclée de Brouwer, Paris, 2007.

John Saul, *Vers l'équilibre*, Petite Bibliothèque Payot, Paris, 2007.

John Saul, *La mort de la globalisation*, Petite Bibliothèque Payot, Paris, 2008.

Joseph E. Stiglitz, *Un autre monde. Contre le fanatisme du marché*, Fayard, Paris, 2006.

Muhammad Yunus, *Vers un nouveau capitalisme*, JCLattès, Paris, 2008.

# Doctorat en développement régional

## ABORDER LE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL SOUS UN ANGLE ORIGINAL?

Dans ce programme unique en son genre au Québec, l'analyse de l'espace, de son aménagement, sa gestion et son développement socioculturel et économique est intégrée à celle des dynamiques territoriales. Les enjeux tant environnementaux qu'économiques, politiques, sociaux ou culturels auxquels sont confrontés les acteurs territoriaux y sont analysés dans une perspective interdisciplinaire.

## POUR SUIVRE SES ÉTUDES DANS UN CADRE ORIGINAL?

Le programme est offert conjointement par l'UQAC et l'UQAR qui ont une longue expérience dans la recherche et l'intervention en développement local et régional. Les deux universités misent sur des rencontres en face à face ainsi que sur un usage créatif des plus récentes technologies de la communication pour dispenser l'enseignement et fournir l'encadrement requis par le programme.

**Date limite demande d'admission : 1<sup>er</sup> mars de chaque année**

**UQAC**  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

Université du Québec à Chicoutimi  
Jean-François Moreau  
Téléphone : 418 545-5011, poste 4580  
Courriel : [pcs\\_developpement-regional@uqac.ca](mailto:pcs_developpement-regional@uqac.ca)  
[www.uqac.ca/registr/programmes/3770.html](http://www.uqac.ca/registr/programmes/3770.html)



**Université du Québec à Rimouski**

Université du Québec à Rimouski  
Johanne Boisjoly  
Téléphone : 418 724-1648, poste 1687  
Courriel : [druqar@uqar.qc.ca](mailto:druqar@uqar.qc.ca)  
[www.uqar.qc.ca](http://www.uqar.qc.ca)

---

# La dynamique éthique : une approche participative pour améliorer les conditions de travail

Marc Jean

Université du Québec à Chicoutimi,

Jacqueline Dionne-Proulx

Télé-Université (UQAM)

---

## Introduction

« Dans le contexte économique et social actuel, parler d'éthique de l'organisation nous paraît une démarche non seulement ambitieuse sur le plan collectif, mais combien utile pour l'individu qui cherche à construire sa vie parfois désespérément pour et par les organisations. En effet, l'individu, souvent ballotté dans le mouvement incessant de création et de destruction des organisations, fait face alors à un grand vide » disent Sautré et Ganier (2007)<sup>1</sup>.

L'objectif de cet article est de montrer qu'il est possible de réintroduire la personne-sujet au centre de l'organisation grâce à la dynamique éthique. Cette démarche nous amène à

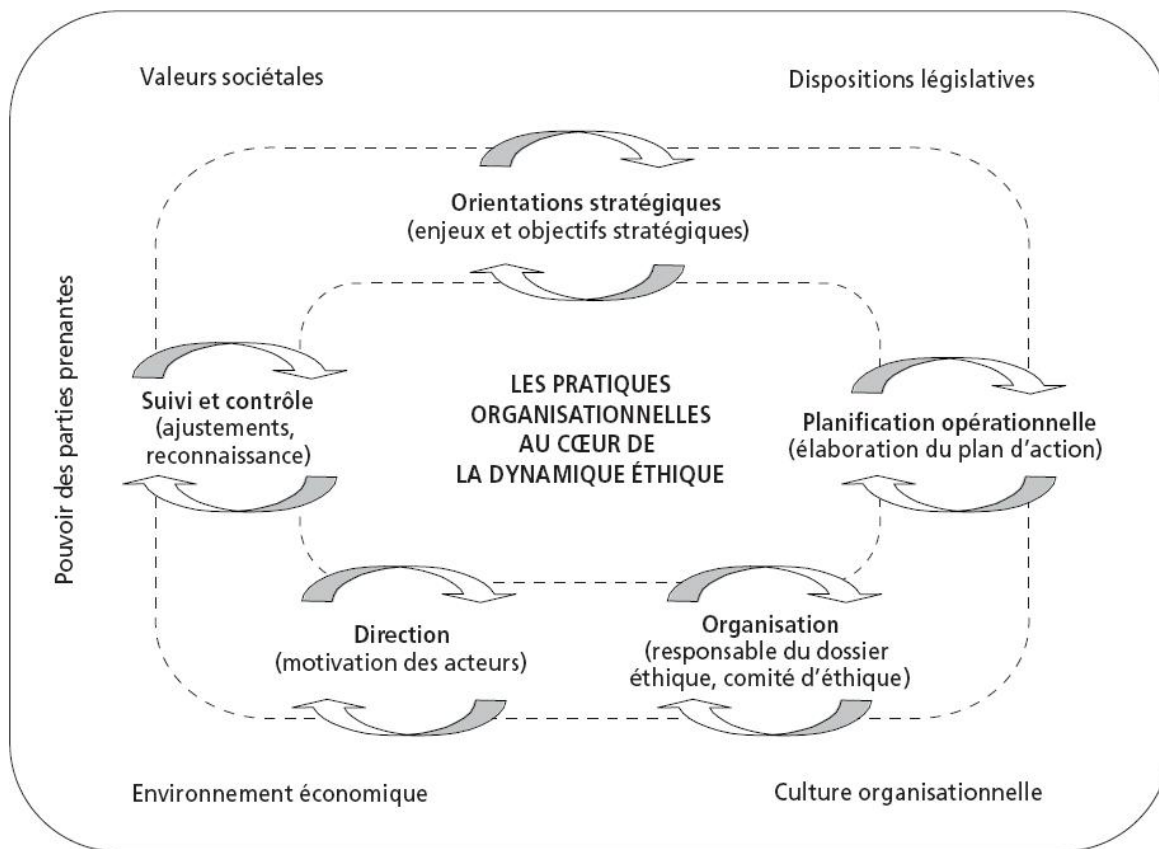
repositionner l'éthique comme mode de réflexion et d'action au cœur des préoccupations de l'organisation. En quoi et comment est-ce possible? C'est possible en ce que tout membre d'une organisation et à quelque niveau de hiérarchie qu'il se trouve cherche le sens à donner à sa pratique au quotidien et s'attend de combler l'écart qui sépare sa pratique de l'idéal professionnel visé. C'est possible en mettant de l'avant l'intégration d'une dynamique éthique de manière à ce que chaque participant à cette vie organisationnelle soit placé et se reconnaisse comme partie prenante et participe à ce projet de vie.

## Une dynamique éthique, un milieu de vie, un questionnement

La dynamique éthique se caractérise par une réflexion critique qui se situe en aval et en amont des normes, des principes d'action et de toute forme de pratiques qui guide l'action humaine dans la recherche d'un mieux vivre ensemble. Ricoeur (1990)<sup>2</sup> note d'ailleurs que l'éthique en situation de travail, c'est l'action qui consiste à construire et à améliorer son rapport à soi (acteur apprécie son action dans une quête d'estime de soi), aux autres (il se préoccupe de l'effet de sa conduite sur les autres) et à l'entreprise (mise en concordance de son projet personnel en rapport avec celui de l'entreprise en vue de dégager du sens à

l'action), dans une perspective de développement personnel et collectif. Une dynamique éthique permet donc une cohérence entre les niveaux stratégique et opérationnel et la recherche de sens partagé. De même, elle émerge moins d'une perspective d'hétéronomie avec un ensemble de règles fixes que d'un processus continu de découverte et de compréhension des principes sous-jacents qui guident les actions, et ce à travers une rencontre avec d'autres personnes. En ce sens, la dynamique éthique conduit l'individu à redevenir sujet (figure 1).

**Figure 1 : La dynamique éthique au sein de l'organisation**



Les pratiques opérationnelles sont centrales dans la dynamique éthique. Elles constituent tantôt des objets qui permettent d'interroger et de faire interagir de l'intérieur les trois grandes préoccupations de toute organisation, soit les objectifs poursuivis, le bien fondé de ces objectifs et les résultats en liant les plans stratégiques et les pratiques opérationnelles de façon à assurer le déroulement harmonieux des processus opérationnels. Tantôt elles réfèrent à des sujets qui quotidiennement tentent de donner un sens à ces pratiques, et donc à leurs actions, à travers des valeurs et des principes qui les colorent et des problématiques qui les structurent.

La démarche de gestion favorise le déploiement de cette dynamique dans l'organisation. Elle s'intéresse à l'encadrement de l'équipe, sa motivation, ses résultats, admet

la nécessité de politiques, procédures, normes. Par ailleurs, une série de boucles itératives permet d'assurer les ajustements requis de telle sorte que les objectifs stratégiques en viennent à donner de la cohérence aux pratiques organisationnelles et que les acteurs, dans leurs pratiques, puissent y trouver du sens.

La prise en compte des dimensions souvent macro-éthiques (contexte sociétal, environnement organisationnel, etc.) enrichit la dynamique éthique et permet que se développe un niveau de préoccupations empreint d'objectivité propre à alimenter le « soi » des acteurs de manière à faire en sorte que ce soit également de l'intérieur que la vie organisationnelle se trouve régénérée. Elle marque enfin la prise en compte de l'environnement dans lequel l'organisation œuvre.

---

Il s'agit donc d'un habile compromis qui permet à la fois de tenir compte des normativités, des politiques et procédures, autrement dit des modes de régulation existants dans les organisations, et d'une régulation autonome fondée sur un échange constructif en présence d'une collectivité donnée. L'hétéronomie et l'autonomie

peuvent ainsi cohabiter au sein de l'entreprise dans une dynamique qui veut réintroduire la personne-sujet au centre de l'organisation.

Quelles sont donc les démarches propres à susciter une telle dynamique éthique? Voici comment nous entrevoyons répondre ici à cette interrogation.

## **2. Une dynamique éthique, trois démarches**

Même s'il est attendu, voire souhaité, que toute démarche initiée en milieu organisationnel pour que se déploie le sens que les acteurs donneront individuellement et collectivement à leurs pratiques s'inscrive dans une perspective éthique, c'est à différents niveaux que la contribution de tous et chacun sera sollicitée. Les trois démarches proposées dans le cadre de la dynamique éthique ont été largement documentées par Dionne-Proulx & Jean (2007) dans *Pour une dynamique éthique au sein de l'organisation*<sup>3</sup>.

### 2.1 La démarche organisationnelle à caractère éthique

Habituellement fondée sur des droits et obligations définies dans des lois et règlements, tels l'équité, la non-discrimination, etc., certains principes ou certaines règles dans les organisations permettent d'établir des façons de faire qui favorisent un vivre-ensemble harmonieux. Lorsque, dans une perspective d'une plus grande harmonisation avec le milieu, l'organisation cherche à remettre en cause ou simplement questionner ces normativités, nous disons alors que se déclenche une démarche organisationnelle à caractère éthique. Dans ce cadre, la motivation qui pousse les acteurs à se conformer aux politiques et aux normes établies vient habituellement de la reconnaissance de l'autorité de la personne qui a énoncé cette norme et de la légitimité de celle-ci.

La principale critique de cette approche serait que l'on appelle « éthique » des pratiques qui visent en fait des règles de conduite assimilables à un règlement interne de l'organisation. Dans la mesure où la démarche débouche sur des normes édictées dans un but de régulation des conduites, sans discussion, alors elle risque d'entrer fondamentalement en contradiction avec l'exigence éthique de liberté et de responsabilisation des acteurs. Dès lors, elle suppose que l'on mise sur l'obéissance hiérarchique et sur le contrôle pour en assurer la réalisation puisque rien ne garantit que les acteurs intériorisent les règles et les principes édictés.

Dans le cadre de la mouvance des transformations économiques et technologiques, il apparaît indispensable de responsabiliser les acteurs organisationnels afin de remettre en permanence sous tension les institutions, les pratiques et les règles existantes. Aussi est-il important d'introduire dans le milieu une autre démarche complémentaire à celle-ci, soit la démarche éthique axée sur les valeurs.

### 2.2 La démarche éthique axée sur les valeurs

Dans une gestion renouvelée, quelle place y a-t-il lieu de faire à l'autonomie et à la responsabilisation des personnes? Même si celle-ci est au cœur du débat depuis quelque temps dans le monde de la gestion, les discussions n'ont pas permis de trancher sur la



---

manière de concevoir une véritable autonomie individuelle au sein de l'entreprise.

**L'autonomie est alors moins une réalité qu'un projet à définir au sein de l'entreprise**

Dans le cadre de la démarche éthique axée sur les valeurs, la personne se trouve recentrée comme sujet et objet de son expérience et de ses pratiques organisationnelles, donc apte à faire un usage éclairé de son autonomie, au fur et à mesure qu'elle prend forme. L'autonomie est alors moins une réalité qu'un projet à définir au sein de l'entreprise. Elle s'exerce à travers un processus réflexif et un dialogue et conduit à une prise de décision éclairée. Elle appelle à la créativité et au sens novateur des acteurs organisationnels dans le cadre d'une réflexion sur les valeurs.

Dès lors, le collectif prend ses décisions et agit ultimement de manière congruente avec les valeurs dont la signification s'accroît lorsqu'elles sont partagées par l'ensemble des personnes qui forment le groupe. Les valeurs deviennent alors un repère pour chacun des travailleurs appelé à mesurer les conséquences de ses décisions et de ses actions sur soi, les autres et l'organisation. Petit à petit, c'est tout un processus de responsabilisation que les personnes réalisent et ce processus leur permet de développer la conviction que c'est à travers le souci des autres que le soi se constitue. En somme, la démarche amène les individus à prendre des décisions considérées par tous comme étant raisonnables ou justes et donc des décisions qui sont les meilleures, compte tenu des circonstances dans lesquelles elles se prennent.

La démarche éthique axée sur les valeurs peut se comprendre comme un effort individuel et

collectif pour que les orientations à donner à la mission et aux pratiques deviennent le

reflet des personnes qui les habitent, et ce, au nom de la dignité humaine. C'est alors qu'une éthique organisationnelle peut prendre la forme d'un fil conducteur qui rejoint toute actrice ou acteur de manière à ce qu'ils deviennent dans la même perspective, porteurs des valeurs de la collectivité et de la mission que l'organisation cherche à refléter à l'intérieur de la société toujours pour un mieux-être et un mieux vivre ensemble.

### 2.3 La démarche déontologique

La démarche déontologique renvoie à un ensemble de responsabilités, devoirs et obligations dont les individus et les collectivités professionnelles sont porteurs et qu'ils sont susceptibles de reconduire dans des codes, des chartes ou des guides de conduite en vue d'une meilleure régulation de ces dernières dans une perspective de plus grande cohérence des personnes et d'une plus grande cohésion sociale. Quant à la démarche déontologique à plus proprement parler, nous croyons que la mise en place d'un tel processus nécessite, comme pour la démarche éthique axée sur les valeurs, de faire appel aux sources vives du milieu organisationnel pour initier un code de déontologie ou un code d'éthique, un guide des conduites professionnelles, etc. Mission, principes, valeurs, tels sont des exemples de composantes à mettre à contribution pour la mise en place de tels outils.

## **Les défis de l'intégration d'une dynamique éthique dans les organisations**

La volonté d'intégrer une dynamique éthique aux pratiques organisationnelles par le biais d'une démarche déontologique, tout comme

une démarche organisationnelle à caractère éthique et une démarche éthique axée sur les valeurs représente un certain nombre de défis

---

pour les différents acteurs organisationnels et appelle un arrimage entre les valeurs personnelles et professionnelles des acteurs et les valeurs organisationnelles.

### 3.1 Faire cohabiter hétéronomie et autonomie au sein de l'entreprise

Comme nous l'avons mentionné précédemment, pour que s'actualise une dynamique éthique, il est nécessaire que celle-ci repose sur un système de gestion qui allie normativité et responsabilisation des personnes afin de réintroduire la personne-sujet au centre de l'organisation. Cela veut dire qu'il est essentiel que l'entreprise puisse être en mesure de donner aux acteurs organisationnels les moyens de s'interpréter dans un horizon de sens et selon des valeurs incarnées et des normes et des politiques qui font consensus le plus possible. Cette cohabitation hétéronomie-autonomie suppose en réalité une interaction dynamique entre les différents niveaux stratégique et opérationnel et les différentes activités au sein de l'organisation. Elle implique une démocratisation des rapports d'autorité, une responsabilisation accrue des travailleurs, une autonomie plus grande et une coopération plus développée dans l'entreprise. L'association des partenaires organisationnels comme co-constructeurs dans le processus de définition des valeurs organisationnelles permet de prendre en compte une pluralité de valeurs.

De plus, l'autonomie et la responsabilisation des acteurs doivent s'exercer de manière responsable et compatible avec les objectifs d'efficacité et de performance de l'entreprise (résultats). Pour y arriver, les initiatives ne doivent pas rester à la périphérie des structures de décisions ou en parallèle avec les paliers organisationnels. Elles doivent s'imbriquer au sein de l'organisation réelle du travail. C'est donc à une démarche concertée qui suppose des changements au plan des valeurs, des attitudes et des comportements que les parties

sont conviées. Il pourrait s'agir là d'une importante contribution à l'émergence d'une nouvelle culture organisationnelle misant sur l'intelligence créatrice des travailleurs.

### 3.2 Favoriser le déploiement de valeurs partagées

Un deuxième grand défi pour les entreprises réside dans le fait de favoriser le déploiement de valeurs partagées afin que les normes établies, les décisions prises aient du sens aux yeux des acteurs et fassent ultimement consensus.

Notre perspective consiste à reconnaître que c'est dans le dialogue au sein des équipes de travail que se circonscrivent les valeurs desquelles s'inspirent plus ou moins consciemment les acteurs comme individus et comme collectivités. Ces valeurs partagées par la base peuvent ensuite contribuer au déploiement de la charte de valeurs qui devient alors un repère de premier plan pour guider les actions dans l'organisation.

De plus, pour que ces valeurs soient réactualisées régulièrement, que les nouveaux venus les intériorisent, celles-ci doivent faire l'objet d'un dialogue continu. Ce dialogue est nécessaire, comme le mentionnent Boisvert et al. (2003)<sup>4</sup>, puisque l'éthique apparaît en fonction de la différence (valeurs, intérêts) entre soi et l'autre, le rapport à l'autre passant par la reconnaissance de celui-ci en tant que personne. Dès lors, le respect de son identité se traduit par la prise en compte de ses intérêts dans l'évaluation des décisions et actions. Cette exigence éthique vise à résoudre la tension entre autonomie et respect de l'autre, favorisant ainsi un mieux-vivre ensemble.

### 3.3 Assurer la construction de la dynamique éthique par la transformation sociale de l'organisation et des acteurs de l'organisation

Tout comme il est essentiel que les acteurs

---

organisationnels acquièrent des connaissances et des aptitudes pour mener à bien leurs tâches, ils doivent également acquérir des connaissances de base et développer des habiletés pour prendre des décisions éclairées et adopter des pratiques qui concilient l'éthique et les réalités économiques de l'entreprise.

Ce qui est recherché, c'est une transformation des processus d'actions et d'interactions au niveau des personnes et des groupes de façon à assurer que les changements opérés permettent l'intégration d'un sens éthique, élaboré librement et collectivement. La *démarche d'intervention participative* est privilégiée ici parce qu'elle favorise une approche collective, réflexive et qu'elle permet de situer l'acteur social dans la problématique de l'élaboration du sens en contexte, et, particulièrement de l'impliquer au sein de ce contexte (approche participative) tout en l'accompagnant de façon à ce qu'il en vienne, avec le temps, à disposer de ses propres ressources pour maintenir ou engendrer les changements requis.

À titre d'exemple, la démarche d'intervention participative peut inclure des activités tels la pratique du dialogue et les cercles de santé. Ces derniers, mis en place en Allemagne, constituent un bel exemple de projets participatifs qui ont donné des résultats. Ces cercles ont démontré leur efficacité dans un grand nombre d'entreprises (11 études dans 30 compagnies différentes) avec des effets positifs sur la santé, sur la satisfaction et la motivation, sur le processus organisationnel avec plus d'efficacité au niveau de la charge de travail et de la communication (European Agency for Safety and Health at Work, 2008)<sup>5</sup>. Quant à la pratique du dialogue, lorsque celle-ci est intégrée dans les routines quotidiennes d'une organisation, les personnes changent de façon permanente leurs manières de penser et d'agir. La pratique du dialogue a aussi été décrite comme un des éléments majeurs de « l'apprentissage organisationnel » permettant

aux entreprises de devenir efficaces dans le sens où les changements opérés perdurent.

D'autres activités peuvent également favoriser la prise en charge. L'entreprise peut d'abord miser sur des ateliers de sensibilisation et d'accompagnement. Au cours de ces ateliers, des thèmes généraux comme la communication, l'autonomie, la prise de décision et des thèmes plus spécifiques tels les valeurs, le conflit de valeurs, le dilemme et sa résolution, les finalités et la légitimité des moyens peuvent être abordés. Le but de ces ateliers est d'apporter des clarifications, des éléments de réflexion afin d'aider les participants à mieux comprendre les différents concepts entourant le déploiement d'une dynamique éthique et surtout à en découvrir les applications possibles dans leurs lieux de travail. Aussi, dans le but d'assurer le transfert des acquis dans le milieu de travail, les acteurs organisationnels peuvent être invités lors de ces ateliers à venir témoigner des pratiques qui leur permettent d'incarner les valeurs qu'ils partagent et analyser de façon interactive l'ensemble de leurs pratiques quotidiennes à la lumière de ces pratiques. Il s'agit de promouvoir les pratiques qui respectent l'esprit des valeurs énoncées et des normes en place et de laisser tomber celles qui s'en écartent.

À cela peuvent s'ajouter des ateliers visant le développement de la réflexion critique ou encore la mise en place d'outils d'apprentissage interactifs ou non, à partir de dilemmes rencontrés en situation de travail. Des exposés et des apports de spécialistes en éthique tout au long de cette discussion permettent de proposer des repères plutôt que des réponses en vue de renvoyer chacun aux valeurs partagées.

Une telle trousse d'outils est encore à développer et suppose une pédagogie dynamique qui propose de passer d'un exposé didactique à un travail de discussion en petits

groupes. Mais elle est susceptible de mobiliser les travailleurs, de leur permettre de trouver en équipe des solutions créatrices aux défis éthiques qui sont les leurs. De même, il est possible de développer des outils interactifs susceptibles de susciter la réflexion individuelle et collective qui pourraient être réellement utilisés pour un grand nombre d'entreprises afin de permettre aux travailleurs d'évoluer avec leur emploi et de s'adapter aux divers changements du milieu de travail. Tout un chantier est ici ouvert.

**Il est possible de développer des outils interactifs susceptibles de susciter la réflexion individuelle et collective**

Nous partageons également le constat de certains auteurs qui sont d'avis que la mobilisation des travailleurs est possible dans la mesure où ceux-ci peuvent faire l'exercice concret vers une plus grande autonomie. Ainsi, il est possible de permettre aux travailleurs d'exercer un droit d'opposition et un droit d'initiative lorsque des ordres hiérarchiques sont susceptibles de mettre en jeu la responsabilité pénale ou disciplinaire de celui qui agit, tout comme il est possible au Québec pour un travailleur de refuser d'exécuter un travail dangereux en vertu de la Loi sur la santé et la sécurité du travail. Un autre moyen concret d'assurer, dans l'entreprise, la primauté des valeurs inscrites au code de valeurs partagées serait de permettre à tout membre d'une équipe qui s'est définie des valeurs, de poser des questions, de susciter un débat s'il considère qu'il y a un écart entre la situation qu'il vit et une ou des valeurs partagées par l'équipe. Ces droits sont des moyens concrets pour permettre aux différents acteurs organisationnels d'exercer leur responsabilité morale dans le cadre de leurs occupations.

Il s'avère nécessaire sinon indispensable que la direction crée les conditions favorables pour que le collectif puisse se prendre en main, c'est-à-dire que les acteurs de l'entreprise puissent partager le sentiment que la dynamique éthique est légitime.

3.4 S'assurer d'une cohérence dans la structure et le fonctionnement des organisations

Enfin, un dernier défi consiste à traduire cette dynamique éthique, dont les valeurs sont co-construites, dans les politiques écrites et le vécu quotidien. Il s'agit de se doter de structures qui permettent d'opérationnaliser les repères éthiques dans la gestion de tous les jours en tenant compte des nombreuses normativités existantes dans les entreprises. En fait, cela suppose de travailler sur les liens entre les valeurs, les politiques et les procédures, les principes managériaux et les situations de travail au quotidien. En ce sens, les gestionnaires, les travailleurs sont conviés à s'interroger sur leurs décisions et actions : Pourquoi ? Dans quels buts ? Avec quelle intention ? Ces questionnements permettent de créer de la cohérence entre les discours et l'action.

De même, les structures de rémunération, les systèmes d'évaluation de la performance et la répartition de la prise de décision dans l'entreprise constituent des éléments susceptibles d'influencer les comportements éthiques dans l'entreprise. Ces politiques doivent non seulement être opérantes mais elles doivent être bien appliquées dans l'organisation. Aussi, est-il important, si l'on choisit de récompenser les comportements éthiques, de s'assurer que ces récompenses n'engendreront pas d'effets pervers, soit la recherche de la récompense par tous les moyens possibles...y compris les moyens illicites.

---

## Conclusion

En définitive, la dynamique éthique proposée ici s'inscrit dans l'optique d'une plus grande autonomie de l'individu, en tant qu'acteur faisant partie intégrante d'une organisation et ayant pour résultat l'appropriation par celui-ci d'une liberté encore plus certaine. Lorsque l'entreprise s'engage dans un mouvement si fortement porteur de sens, se pose alors la question de la gestion de cet engagement et de son pilotage.

L'expérimentation d'outils novateurs de management susceptibles de développer des activités qui favorisent un renouvellement des valeurs dans l'entreprise s'inscrit alors comme une nécessité dans cette perspective. Réinventer de nouvelles formes d'organisation du travail qui puissent cohabiter avec

l'aspiration des travailleurs à se prendre en charge constitue sans nul doute l'un des défis majeurs du 21<sup>ème</sup> siècle qui attend les spécialistes de la gestion.

Par ailleurs, point n'est besoin de préciser que le déploiement d'une dynamique éthique quelle que soit la démarche initiée, constitue avant tout une quête de sens et de cohérence de l'agir, une ouverture sur un idéal à atteindre dans l'entreprise dans une perspective de mieux-être et de mieux-vivre ensemble. Par la réflexion et le dialogue, il s'agit enfin d'une invitation à la mise en place d'une démarche d'autonomisation et de responsabilisation encore plus grande de la part de tous les acteurs organisationnels. ■

## Notes et références

- <sup>1</sup> Sautré, G., Ganier, P. (2007). « Préface » dans Dionne-Proulx, J., Jean, M., *Pour une dynamique éthique au sein de l'organisation*, Éditions Télé-université, Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- <sup>2</sup> Ricœur, P. (1990). *Soi-même comme un autre*, Paris : Éditions Seuil.
- <sup>3</sup> Dionne-Proulx, J., Jean, M. (2007). *Pour une dynamique éthique au sein de l'organisation*. Éditions Télé-université, Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- <sup>4</sup> Boisvert, Y., Jutras, M., Legault, G.A., Marchildon, A. (2003). *Petit manuel d'éthique appliquée à la fonction publique*, Éditions Liber, Montréal.
- <sup>5</sup> European Agency for Safety and Health at Work. (2002). « Health Circles – A Participative Approach to Improve Health Related Working Conditions – Germany ». In *How Tackle Psychosocial Issues and Reduce Work-related Stress*. Section 3.3. Report 309 : OSH Systems and Programmes, 40-45. consulté le 18-06-2008. <http://osha.europa.eu/publications/reports/309/>

---

# La formation en gestion et le développement durable

Denis Bourque  
Université du Québec à Chicoutimi

---

Le législateur québécois a adopté, le 13 avril 2006, la Loi sur le développement durable. J'aborderai brièvement les objectifs de cette loi, ses champs d'application, les mesures

prévues pour assurer sa mise en œuvre d'une manière efficace et, enfin, les répercussions de l'adoption de cette loi sur ce qui est convenu d'appeler «la formation en gestion»<sup>1</sup>.

## 1- Les objectifs de la Loi sur le développement durable

D'entrée de jeu, le législateur québécois précise que la loi sur le développement durable a pour objet d'instaurer un «nouveau cadre de gestion au sein de l'administration» afin que l'exercice des pouvoirs et des responsabilités dévolus à cette administration s'inscrive dans la recherche d'un développement durable. Cette législation prévoit que le développement durable «s'entend d'un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Selon le texte législatif, le développement durable s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement. La loi ajoute que

**Le législateur québécois affirme qu'il adopte un concept de gouvernance fondé sur le développement durable<sup>2</sup>**

les mesures qui y sont prévues visent plus particulièrement à réaliser le virage nécessaire au sein de la société face aux modes de développement non viable, en intégrant davantage la recherche d'un développement durable à tous les niveaux et dans toutes les sphères d'intervention de l'Administration, c'est-à-dire dans ses politiques, ses programmes et ses actions particularisées. Les mesures législatives précisent qu'elles visent également à assurer la cohérence des actions gouvernementales en matière de développement durable ainsi qu'à favoriser l'imputabilité de l'Administration en cette matière. D'une façon claire, le législateur québécois affirme qu'il adopte un concept de gouvernance fondé sur le développement durable<sup>2</sup>.

## 2- Le champ d'application de la Loi sur le développement durable

La Loi sur le développement durable s'applique d'abord au gouvernement, au Conseil exécutif, au Conseil du Trésor, aux ministères, de même qu'aux organismes et aux entreprises du gouvernement visés par la Loi

sur le vérificateur général. Cependant, le gouvernement peut déterminer, par décret, à quelle date et selon quelles conditions cette loi peut s'appliquer aux universités, aux municipalités et aux hôpitaux<sup>3</sup>.

---

### 3- La mise en œuvre du développement durable

La mise en œuvre du développement durable au sein de l'Administration s'appuie sur les principes faisant partie d'une stratégie de développement durable, laquelle est adoptée par le gouvernement; elle se réalise également dans le respect des principes prévus dans la loi elle-même. Voici d'ailleurs deux des principes inclus dans la loi :

- a) «internalisation des coûts» : c'est-à-dire que la valeur des biens et des services doit refléter l'ensemble des coûts qu'ils occasionnent à la société durant tout leur cycle de vie, de leur conception jusqu'à leur consommation et leur disposition finale<sup>4</sup>.
- b) «pollueur payeur» : les personnes qui génèrent de la pollution ou dont les actions dégradent autrement l'environnement doivent assumer leur part des coûts des mesures de prévention, de réduction et de contrôle des atteintes à la qualité de l'environnement<sup>5</sup>.

Reste à voir comment les sciences comptables et les sciences administratives vont actualiser ces principes «d'internalisation des coûts» et de «pollueur payeur» compte tenu de la vive concurrence entre les entreprises<sup>6</sup>.

Quant à la stratégie de développement durable que doit adopter le gouvernement, la loi prévoit que celle-ci doit exposer la vision retenue, les enjeux, les orientations ou les axes d'intervention, ainsi que les objectifs que doit poursuivre l'Administration en matière de développement durable<sup>7</sup>.

La loi prévoit également que la stratégie doit aborder le développement d'outils ou de grilles d'aide à la conception, à la décision et à l'analyse de projets en regard du développement durable, entre autres pour

prendre en compte l'ensemble des principes ou pour mettre en application des approches liées à ceux-ci, notamment quant au cycle de vie des produits et des services<sup>8</sup>.

Afin de centrer ses priorités et de planifier ses actions de manière à tendre vers un développement durable en conformité avec la stratégie du gouvernement, chaque ministère, organisme et entreprise compris dans l'Administration identifie dans un document qu'il doit rendre public les objectifs particuliers qu'il entend poursuivre pour contribuer à la mise en œuvre progressive de la stratégie, ainsi que les activités ou les interventions qu'il prévoit réaliser à cette fin, directement ou en collaboration avec un ou plusieurs intervenants de la société<sup>9</sup>.

En matière de reddition de comptes et d'imputabilité, chaque ministère, organisme et entreprise compris dans l'Administration fait état dans le rapport annuel de ses activités :

- a) Des objectifs particuliers qu'il s'était fixés, en conformité avec ceux de la stratégie, pour contribuer au développement durable et à la mise en œuvre progressive de la stratégie ou, le cas échéant, des motifs pour lesquels aucun objectif particulier n'a été identifié pour l'année vu le contenu de la stratégie adoptée;
- b) Des différentes activités ou interventions qu'il a pu ou non réaliser durant l'année en vue d'atteindre les objectifs identifiés, ainsi que du degré d'atteinte des résultats qu'il s'était fixés, en précisant les indicateurs de développement durable ainsi que les autres moyens ou mécanismes de suivi retenus<sup>10</sup>.

---

La loi crée également un poste de commissaire du développement durable qui, sous l'autorité du vérificateur général, présente chaque année un rapport à l'Assemblée nationale dans lequel il peut formuler ses recommandations ayant trait à l'application de la Loi sur le développement durable et ses commentaires concernant les principes, les procédures ou les autres moyens employés en matière de développement durable par l'Administration. Il peut porter à l'attention de l'Assemblée nationale tout sujet ou tout cas qui découle de

ses travaux de vérification ou d'enquête en matière de développement durable<sup>11</sup>.

Enfin, la Loi sur le développement durable modifie la Charte des droits et libertés de la personne<sup>12</sup> par l'insertion, après l'article 46 de la Charte, du suivant :

« 46.1 Toute personne a droit, dans la mesure et suivant les normes prévues par la loi, de vivre dans un environnement sain et respectueux de la biodiversité. »<sup>13</sup>

#### **4- Les conséquences de l'adoption de cette loi sur la formation en gestion.**

Relativement aux conséquences de l'adoption de la Loi sur le développement durable sur la formation en gestion, la première est certainement celle d'éduquer et de conscientiser les étudiants sur le sens et la portée du langage utilisé dans la loi elle-même et saisir le sens et la portée des gestes et des actions qui en découlent.

En termes clairs, tout cet univers que l'on appelle « gestion de projet », « analyse de projet » et « management de projet » est actuellement soumis à un véritable tsunami d'origine législative. Situons bien le contexte. Les organismes gouvernementaux et paragouvernementaux dont les ministères et les entreprises du gouvernement (et bientôt les municipalités, les hôpitaux et les universités) accordent chaque année des contrats de plusieurs milliards de dollars aux entreprises privées. Encore faut-il que les gestionnaires des entreprises privées saisissent les nuances du nouveau langage utilisé par l'Administration publique, notamment en ce qui a trait au développement et à l'utilisation d'indicateurs, d'outils ou de grilles d'aide à la conception, à la décision et à l'analyse de projets en regard du développement durable. Par exemple, comment les entreprises vont-elles composer avec les nouveaux plans d'action des ministères et avec la liste des

indicateurs de développement durable adoptés par le gouvernement? Comment ces mêmes entreprises vont-elles composer avec les principes «d'internalisation des coûts» et de «pollueur-payeur»?<sup>14</sup>

La semaine dernière, l'activité économique québécoise et canadienne a été marquée par le début du «marché climatique» de la Bourse de Montréal qui a lancé ses nouveaux contrats à terme MCX de crédits d'émission de GES carbone. La bourse du carbone existe maintenant au Canada. Cette bourse du carbone fonctionne de quelle manière? Quels objectifs poursuit-elle?

La semaine prochaine, le ministre québécois des ressources naturelles déposera un projet de loi qui établira un nouveau régime forestier qui, semble-t-il, se raccrochera au concept de développement durable et qui créera une «bourse de la forêt». Cette bourse de la forêt fonctionnera de quelle manière? Quels objectifs poursuivra-t-elle?

L'Université du Québec à Chicoutimi fait des efforts afin de relever ce défi éducatif. D'abord, dans son schéma directeur 2006-2011, adopté en décembre 2006, notre université affirme qu'elle veut jouer pleinement son rôle comme acteur de



---

développement durable. Ensuite dans plusieurs de nos programmes de deuxième cycle, dont le programme court de deuxième cycle en éco-conseil et le diplôme d'études supérieures spécialisés en éco-conseil, nous abordons le contenu de la Loi sur le développement durable et la problématique relative à la gestion des gaz à effet de serre.

Des entreprises privées comme Bell Canada, Bombardier, Desjardins participent également à l'effort éducatif. Notons que c'est une compagnie privée, Power Corporation, qui a invité, au début d'avril 2008, l'ancien vice-président américain Al Gore pour sensibiliser la population aux questions reliées aux changements climatiques.

Cet effort éducatif en matière de développement durable constitue donc certainement l'un des volets du « défi de l'avenir » en matière de formation en gestion.

La deuxième conséquence de l'adoption de cette loi est celle d'éduquer et de conscientiser les étudiants sur l'existence d'une nouvelle réalité géopolitique qui rend plus complexe les relations d'affaires et qui appelle à la formation d'un esprit critique.

Le premier point qui caractérise cette nouvelle géopolitique c'est que plusieurs pays s'unissent pour essayer d'exercer une gouvernance basée sur le développement durable. Par exemple, l'union européenne, formée de 27 pays, s'attaque maintenant ouvertement au problème du dumping environnemental et, à plus court terme, aux importations en provenance des pays qui ne respectent pas les exigences du protocole de Kyoto. Le 24 avril 2008, l'Union européenne a adopté un rapport visant à jeter les bases d'une politique de développement durable encadrée par des instruments fondés sur le marché de l'internalisation des coûts environnementaux dans tous les biens et services et sur le principe du pollueur-payeur. L'Union européenne

voudrait mettre en place une «taxe carbone» aux frontières de l'Europe pour tous les biens produits dans des pays étrangers qui ne sont pas liés au protocole de Kyoto ou qui n'en respectent pas les règles. Inutile de vous dire que cette initiative risque de rendre plus complexe les relations d'affaires avec l'Europe. L'Union européenne se doit de concilier la poursuite de ses efforts de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> avec les règles du commerce international, notamment celle de non-discrimination des partenaires commerciaux. À noter que l'Organisation mondiale du commerce (OMC) reconnaît maintenant les principes du développement durable et le droit de prendre des mesures pour protéger l'environnement et la santé publique.<sup>15</sup>

Cette initiative de l'Union européenne illustre l'importance du rôle de l'État dans la mise en œuvre du concept de développement durable.

Le 22 mai 2008, la banque mondiale rendait public le rapport de la Commission Croissance et Développement. La principale conclusion de ce rapport « est que la croissance indispensable pour faire reculer la pauvreté et assurer un développement durable réclame un État fort ». Les auteurs de ce rapport soulignent que « plus l'économie croît, plus une administration publique active et pragmatique a un rôle crucial à jouer, ce qui implique une planification à long terme ». Ils attirent également notre attention sur le fait « qu'ignorer les problèmes environnementaux dans les premiers temps du développement ampute inévitablement la croissance à terme ».<sup>16</sup>

**La croissance indispensable pour faire reculer la pauvreté et assurer un développement durable réclame un État fort**

---

Le deuxième point qui caractérise cette nouvelle réalité géopolitique c'est l'émergence de puissants acteurs non étatiques qui risquent de rendre très difficile l'exercice par les parlements de leurs pouvoirs législatifs afin de réaliser le virage nécessaire au sein de la société face aux modes de développement non viable. Par exemple, le bénéfice net de la compagnie Exxon en 2007 aurait placé cette pétrolière au 82<sup>e</sup> rang des pays au chapitre du PIB. Si maintenant on tenait compte du chiffre d'affaires, la compagnie Exxon avec ses 400 milliards de chiffre d'affaire, se situerait au 28<sup>e</sup> rang dans ce classement des pays par PIB.<sup>17</sup>

Le grand patron d'Occidental Petroleum a reçu une rémunération totale (salaire et levée d'options) de 415 millions en 2006, une marque qui n'a pas encore été égalée dans l'industrie du pétrole. Comment légiférer avec

des monstres comme Exxon et Occidental Petroleum.

La crise alimentaire qui sévit actuellement dans le monde est un autre point qui caractérise la nouvelle réalité géopolitique. Malgré cette crise alimentaire, le Canada adoptera probablement dans quelques jours un projet de loi permettant à l'industrie de l'éthanol de prendre son envol. Selon certains experts, cette décision fera grimper les prix des céréales, ce qui aggravera les problèmes de faim dans le monde. À noter que selon le bilan onusien GE04, depuis 1987, la population mondiale a augmenté de 34%.

Cet effort éducatif en matière de géopolitique et cette conscientisation vis-à-vis de l'importance d'un État fort représente aussi l'un des volets du « défi de l'avenir » en matière de formation en gestion.

## Conclusion

La Loi sur le développement durable, avec ses dimensions tripolaires, est un appel à un nouveau « vivre ensemble ». L'adoption de cette loi et de sa stratégie de mise en œuvre constituent des avancées sociales importantes.

Les aspects de complexité auxquels j'ai fait allusion précédemment ajoutent à ceux déjà formulés par d'autres collègues qui ont abordé, entre autres, plus spécifiquement l'importante problématique de l'internormativité et de l'interdisciplinarité.

Le défi posé par la loi n'est pas marqué du coin de la confection de recettes magiques; il s'agit plutôt d'un défi marqué au coin de la

conscientisation à la complexité du « vivre ensemble ».

En clair, il s'agit d'initier l'étudiant à un monde beaucoup plus complexe tant en lui faisant comprendre qu'il y a une place pour sa créativité et que celle-ci d'ailleurs peut contribuer au bon fonctionnement de ce nouveau monde.

N'oublions pas que la première ligne de la loi parle de « gestion » et nos préoccupations ont trait à « la gestion ». Le législateur québécois nous fait donc un clin d'œil. Essayons de relever le défi ensemble. ■

---

## Notes et références

- <sup>1</sup> Loi sur le développement durable, L.R.Q., C.D-8.1.1. Le projet de loi no. 118 (Loi sur le développement durable) a été sanctionné le 19 avril 2006 et est devenu le chapitre 3 des lois de 2006. Le Canada étant une fédération, le Parlement fédéral a, de son côté, adopté une loi relative au développement durable qui s'applique à ses champs de compétence.
- <sup>2</sup> Id., art. 1 et 2.
- <sup>3</sup> Id., art. 3 et 4.
- <sup>4</sup> Id., art. 6, par. p.
- <sup>5</sup> Id., art. 6, par. o.
- <sup>6</sup> Relativement au principe «pollueur payeur», notons que la Cour suprême du Canada, dans son jugement rendu le 20 novembre 2008 dans l'affaire *Ciment du Saint-Laurent Inc.*, a reconnu l'existence d'une responsabilité sans faute reliée à l'application de l'article 976 du Code civil du Québec. La Cour souligne que cette responsabilité sans faute «renforce aussi l'application du principe pollueur payeur» (par. 80). Voir aussi *Cie pétrolière impériale Ltée c. Québec (Ministre de l'Environnement)*, (2003) 2 R.C.S. 624, notamment le par. 24.
- <sup>7</sup> Id., art. 7.
- <sup>8</sup> Id., art. 11.
- <sup>9</sup> Id., art. 15.
- <sup>10</sup> Id., art. 17.
- <sup>11</sup> Id., art. 31 et 34.
- <sup>12</sup> L.R.Q., chapitre A-2.1.
- <sup>13</sup> Loi sur le développement durable, art. 19. Notons que la Cour d'appel du Québec, s'appuyant sur deux arrêts de la Cour suprême du Canada et sur le nouvel article 46.1 de la Charte affirme ce qui suit : «(...) la protection de l'environnement est devenue une valeur fondamentale de la société canadienne et un impératif collectif. Par ailleurs, le droit à un environnement sain a récemment été investi d'une valeur quasi constitutionnelle puisqu'il est désormais inscrit à l'article 46.1 de la Charte des droits et libertés de la personne». (voir *Municipalité Saint-Luc-de-Vincennes c. Compostage Mauricie Inc.*, jugement de la Cour d'appel du Québec rendu le 8 février 2008, par. 46)
- <sup>14</sup> Ces nouveaux concepts vont notamment se répercuter dans les appels d'offres.
- <sup>15</sup> L'Europe veut s'attaquer au «dumping environnemental» (les pays industrialisés qui ne respectent pas Kyoto seront pénalisés), *Le Devoir*, Montréal, 30 avril 2008; «L'Union européenne lance son plan d'action», (réchauffement climatique), *Le Devoir*, Montréal, 24 janvier 2008.
- <sup>16</sup> Commission on Growth and Development, *The Growth Report (Strategies for Sustained Growth and Inclusive Development)*, The International Bank for Reconstruction and Development, The World Bank, Washington D.C., 2008; voir aussi «Vingt et un sages pour une mondialisation moins sauvage» (Un rapport d'experts remet en cause le fameux et très libéral «Consensus de Washington»), *Le Devoir*, Montréal, 26 mai 2008. La crise financière et économique mondiale, commencée à l'automne 2008, démontre l'importance du rôle de l'État. Du côté des États-Unis, plusieurs banques et producteurs de voitures (notamment General Motors et Chrysler) ont largement bénéficié de l'aide du Parlement des États-Unis.
- <sup>17</sup> «Indécence pétrolière», *Le Devoir*, Montréal, 1<sup>er</sup> mai 2008.

---

# Projets cliniques territoriaux des CSSS et participation des acteurs de la société civile

Alex Ellyson

Denis Bourque  
Université du Québec en Outaouais

---

## Introduction

Cet article est issu d'une recherche<sup>1</sup> exploratoire portant sur l'implication de CDC (Corporation de développement communautaire) du Québec dans des processus d'élaboration de projets cliniques de CSSS (Centre de santé et de services sociaux). Trente responsables de CDC (sur un total de 43 au Québec) ont été interviewées à l'automne 2006. Il en ressort que 17 étaient impliquées dans un processus de projet clinique avec un CSSS et que 13 ne l'étaient pas. Nous désirions explorer : 1) les formes de participation des CDC et des autres acteurs dans les projets cliniques; 2) les impacts appréhendés des projets cliniques sur les organismes communautaires, sur les déterminants sociaux de la santé, ainsi que sur la pratique des organisateurs communautaires des CSSS. Sur le plan de la méthodologie, nous avons eu recours à des entrevues semi-

dirigées auprès de 30 dirigeantes de CDC du Québec. L'analyse de contenu s'est fait selon un mode de type catégoriel à partir d'un résumé écrit des entrevues. Nous avons également procédé à l'analyse documentaire de divers textes relatifs aux projets cliniques. Cet article présente les résultats de cette recherche et analyse les principaux enjeux que soulèvent les projets cliniques pour le milieu communautaire concerné. Notons que cette recherche a des limites car elle ne comporte pas un échantillon scientifiquement représentatif des CDC du Québec, ni des projets cliniques élaborés par les 95 CSSS. Il convient également de préciser que nous avons limité notre analyse à la période d'élaboration des projets cliniques et que, par conséquent, nous n'avons pas étudié leur contenu, ni leur mise en œuvre.

## Les projets cliniques

La loi 25 adoptée en décembre 2003<sup>2</sup> a conduit à la création de 95 Centres de santé et de services sociaux (CSSS) qui sont généralement le résultat d'une fusion entre CLSC, CHSLD et CHSCS d'un territoire donné. Les CSSS ont le mandat de mettre sur pied et coordonner un réseau local de services. Pour ce faire, le CSSS est responsable de définir un projet organisationnel et clinique visant à répondre

aux besoins de santé et de bien-être de la population du territoire à partir de divers services adaptés aux réalités locales, articulés entre eux et qui englobent l'ensemble des interventions dont la promotion-prévention, le diagnostic, le traitement, le suivi, l'adaptation et le soutien à l'intégration sociale, la réadaptation et le soutien en fin de vie<sup>3</sup>.

L'article 99,5 de la loi 83<sup>4</sup> (Québec, 2005) donne le mandat suivant aux CSSS :

Aux fins de définir son projet clinique et organisationnel, une instance locale [CSSS] doit, pour le territoire de son réseau local, mobiliser les établissements offrant des services spécialisés et surspécialisés, les divers groupes de professionnels, les organismes communautaires, les entreprises d'économie sociale, les ressources privées et les intervenants des autres secteurs d'activité ayant un impact sur les services de santé et les services sociaux et s'assurer de leur participation.

Pour chacun des neuf programmes-services<sup>5</sup>, le projet clinique consiste à :

- 1- Établir le portrait des besoins de santé et de bien-être de la population du territoire;
- 2- Inventorier les ressources et services actuellement disponibles pour répondre à ces besoins;
- 3- Analyser les écarts à combler pour rencontrer les objectifs d'accès, de continuité et de qualité;
- 4- Identifier les modèles cliniques et les collaborations fructueuses déjà implantés qu'il faut maintenir et renforcer;
- 5- Choisir, s'il y a lieu, d'autres modèles à intégrer pour combler les écarts dans l'atteinte des objectifs retenus;

- 6- Préciser les éléments de l'offre de service et les paramètres devant être contenus dans les ententes de services, ainsi que préciser les rôles et les responsabilités des différents acteurs. (MSSS, 2004a : 12).

Les modalités de collaboration entre le réseau public et les organismes communautaires passeront, entre autres, par des ententes de services. À ce chapitre, le MSSS stipule que les organismes communautaires ont, sur une base libre et volontaire, à définir avec leur CSSS les modalités de leur collaboration pour assurer une offre de services intégrés à la population de leur territoire dans le respect de l'autonomie de ces organismes<sup>6</sup>. Ces ententes de services peuvent cependant impliquer le versement de subventions et une reddition de comptes pour une prestation de services prédéfinis dans le cadre de réseaux intégrés ou continus de services. Les ententes de services passent ainsi du statut de pratique marginale et peu normée à celui d'élément central et standardisé des nouveaux rapports entre CSSS et organismes communautaires (Bourque, 2007). Ces nouveaux rapports, issus de la mise en place des CSSS, appellent des relations plus hiérarchiques que les relations qui avaient jusque-là généralement cours entre les établissements publics de première ligne et les organismes communautaires.

### Trois positions en présence

Parmi les chercheurs et les acteurs du mouvement communautaire, on note trois grandes tendances

**Parmi les chercheurs et les acteurs du mouvement communautaire, on note trois grandes tendances relativement aux projets cliniques**

relativement aux projets cliniques. Une première tendance que l'on pourrait qualifier d'**opposition** se caractérise par des objections de fonds à la création des réseaux locaux de

services, aux projets cliniques ainsi qu'aux ententes de services. Les réserves en regard des ententes de services ne sont pas nouvelles, mais l'opposition aux réseaux locaux de services et à toute forme de collaboration formelle entre le communautaire et les CSSS est plus

---

récente<sup>7</sup>. La Coalition des TROC remet ainsi en question la participation du communautaire à toute forme d'entente de collaboration, même celle qui n'implique pas de financement, car « elles font appel aux services de l'organisme communautaire dans le cadre de sa mission mais sans y attacher de financement supplémentaire... [et font en sorte] ...d'assujettir une partie du budget du PSOC [programme de soutien aux organismes autonomes] de l'organisme à des services de responsabilité gouvernementale »<sup>8</sup>.

Même la conclusion volontaire de telles ententes de collaboration ou de services, ou la participation aux continuums de services, sont à rejeter, car ils signifient l'intégration à l'offre de services publics. Dans le cas contraire, l'organisme communautaire signataire de telles ententes devrait réclamer les mêmes conditions de travail que celles en vigueur dans le CSSS. Selon les tenants de cette position, le partenariat entre les organismes communautaires et le CSSS est perçu comme une menace potentielle pouvant mener à l'assujettissement du social au médical de même qu'à la perte de la légitimité des organismes communautaires qui pourraient retrouver cantonnés au rôle de sous-traitants de l'administration publique.

Une seconde tendance serait la tendance **complémentariste**<sup>9</sup> ou **affairiste** qui revoie à une demande et à des pratiques de la part d'une partie du mouvement communautaire et des entreprises d'économie sociale pour renforcer leur intégration aux politiques et programmes publics souvent pour des fins de survie financière. Cette tendance est bien représentée par un courant des entreprises d'économie sociale en aide-domestique dont les rapports avec les établissements publics au palier local les situent dans une relation de quasi sous-traitance, particulièrement au niveau des activités d'aide à la personne, incluant les bains et les soins d'hygiène<sup>10</sup>. La défense des intérêts organisationnels constitue

le moteur des rapports d'affaires en présence. Cette position appréhende donc le partenariat entre le secteur public et le mouvement communautaire essentiellement selon une perspective managériale, c'est-à-dire en termes de contractualisation d'ententes de services pour la prestation de services. Caillouette et coll.<sup>11</sup> y réfèrent en termes de paradigme de régulation marchande (la construction des rapports mise explicitement sur les intérêts particuliers des acteurs, et ce, par le biais de mécanismes de marché). L'État et ses institutions, sans devoir de dialogue avec le mouvement communautaire, prennent alors les décisions dont l'identification des fournisseurs de services, la détermination des modalités de prestation de ces services, ainsi que les normes de contractualisation à mettre en place.

Une troisième tendance en présence serait la tendance **stratégique** présente chez certains chercheurs et parmi une partie du mouvement communautaire. Celle-ci consiste à prendre acte de manière critique des courants de territorialisation et de partenariat institutionnalisé des services d'intérêt général (dont ceux en santé et services sociaux) non pas comme une mode passagère, mais comme un changement de paradigme et une caractéristique du nouveau mode de développement<sup>12</sup>. À ce titre, comme le souligne Lévesque, la question est moins de savoir s'il faut être pour ou contre ces changements, « que de s'interroger sur les conditions nécessaires pour que ces nouvelles formes prolongent et même approfondissent la recherche de l'intérêt général et de la solidarité »<sup>13</sup>. Cette tendance se concentre donc sur les modalités entourant la mise en place des réseaux locaux de services, des projets cliniques et des ententes de services afin qu'ils se réalisent dans les conditions les plus favorables aux valeurs portées par les organismes communautaires ainsi qu'aux besoins et aspirations des milieux et des populations concernés. Contrairement à la tendance « affairiste », la tendance

---

« stratégique » compose à la fois avec les intérêts organisationnels en cause, mais aussi avec une représentation de l'intérêt général qui ne passe pas uniquement par des arrangements centraux au niveau de l'État et des politiques publiques, mais aussi par des arrangements entre les acteurs locaux prenant en compte les particularités locales et territoriales. Caillouette et coll.<sup>14</sup> parlent alors de

paradigme de régulation partenariale (les acteurs de la société civile sont inclus dans le développement de leur territoire) et d'un espace local important à investir par la société civile, puisque reposant sur la redéfinition (au besoin conflictuelle) des rapports entre les acteurs permettant une communauté plurielle d'actions<sup>15</sup>.

### **Analyse des 17 CDC participantes au(x) projet(s) clinique(s)**

Cette partie concerne les 17 entrevues menées auprès d'autant de responsables de CDC afin d'explorer l'implication de ces organismes dans des démarches de projets cliniques avec le CSSS. L'implication de la presque totalité de ces CDC remonte au début des démarches entreprises par chacun des 17 CSSS. Dans la majorité des cas, cette participation découle de l'initiative du CSSS qui a convié les CDC à se joindre au processus d'élaboration des projets cliniques sous différents motifs. Dans certains cas, les CSSS voulaient connaître l'opinion du milieu communautaire relativement à une proposition de plan d'élaboration des projets cliniques. Dans d'autres situations, les CDC étaient invitées à participer à des rencontres consultatives ou exploratoires, pour identifier la manière dont allait être abordée la question des projets cliniques. Les processus les plus participatifs sont ceux qui ont été décrits comme mettant dès le départ à contribution des organismes communautaires dans la détermination du cheminement et des règles du jeu devant mener à l'élaboration du projet cliniques.

Les CDC ont généralement joint des groupes de travail prenant différentes formes, selon les CSSS : comités de travail, tables de concertation, forums, etc. Ces groupes de travail étaient principalement centrés sur l'amélioration des services offerts par le CSSS et par les autres dispensateurs de services de son territoire, ainsi que par des clientèles et

des problématiques bien spécifiques. D'une région à l'autre, ces groupes de travail se sont donc vus confier de multiples mandats, de l'élaboration des modalités entourant l'implantation des réseaux locaux de services à l'analyse de l'offre de services, en passant par l'identification de clientèles cibles, les bilans, les recommandations, la planification, la priorisation, etc. Il en va de même pour les différents projets cliniques qui, dépendamment des régions, prennent la couleur de programmes-services ou de chantiers, chacun concerné par des préoccupations aussi variées que la délinquance, la perte d'autonomie, le logement social, la sécurité alimentaire, l'intégration des communautés ethno-culturelles, etc.

En termes de structure, on peut toutefois résumer le mode de fonctionnement le plus couramment utilisé à comité de « pilotage » et un comité d'« orientation ». Le premier (comité de pilotage) est principalement composé de cadres et de membres du conseil d'administration des CSSS. Il fait souvent figure d'instance décisionnelle. Le second (comité d'orientation) regroupe différents acteurs de la communauté. Il a typiquement pour mandat de chapeauter diverses tables de concertation qui elles, sont constituées en fonction de thèmes bien particuliers. Dans l'ensemble des processus d'élaboration des projets cliniques, les CDC ont souvent joué un rôle d'interface entre les organismes

---

communautaires autonomes et les acteurs institutionnels.

Les dirigeantes de CDC interviewées estiment que les démarches d'implantation des projets cliniques comportent des impacts (actuels ou prévisibles) tout autant positifs que négatifs pour les organismes communautaires. Sur le plan des avantages, on retient que les démarches d'implantation des projets cliniques sont souvent perçues comme un lieu de rencontre pertinent entre les acteurs du secteur communautaire et ceux du secteur public, qui se voient offrir l'opportunité de se sensibiliser mutuellement à leurs préoccupations respectives. Notons que le renforcement de la concertation et du partenariat entre le CSSS et les organismes communautaires de son territoire est un scénario qui semble se concrétiser dans certaines régions autour de l'identification de priorités locales et de projets communs.

Concernant les impacts de type négatif, on remarque que les thèmes ressortis sont majoritairement liés à la question du financement et de l'autonomie des organismes communautaires. Les responsables de CDC redoutent notamment de voir certains organismes communautaires modifier leur mission en fonction des ententes de services. Plusieurs appréhendent également l'éventuelle prégnance de la reddition de compte, en même temps que de voir leurs membres se transformer en main-d'œuvre à bon marché. Une des interrogations centrales est de savoir si les CSSS auront recours à des mécanismes de suivi de gestion leur permettant d'assumer leurs responsabilités, tout en respectant la réalité et le mode d'organisation des services communautaires.

Par ailleurs, la plupart des responsables de CDC interviewées estiment que la principale force de la démarche d'élaboration des projets

cliniques est reliée à la question de la concertation. Dans l'ensemble, elles sentent que le point de vue du communautaire a été à la fois entendu, et respecté. La présence d'un climat d'ouverture, l'intensité des échanges et la circulation de l'information ont été mentionnés pour illustrer leur propos. Elles ont apprécié que les démarches d'élaboration de projets cliniques conduisent à dresser un portrait sociosanitaire global de leur territoire, et à déterminer des priorités locales.

**Plusieurs estiment que le processus d'élaboration des projets cliniques a été quelque peu précipité, et que cela a eu des répercussions néfastes sur différentes dimensions de la consultation, dont sa qualité, sa pertinence, et la participation**

En ce qui concerne les désavantages, une insatisfaction souvent mentionnée concerne la vitesse à laquelle ces démarches ont été accomplies. Plusieurs estiment que le processus d'élaboration des projets cliniques a été quelque peu précipité, et que cela a eu des répercussions néfastes sur différentes dimensions de la consultation, dont sa qualité, sa pertinence, et la participation. Une autre insatisfaction souvent exprimée se rapporte au coût de la démarche qui représente un investissement de temps et d'argent considérable. Certaines responsables de CDC s'interrogent également sur le bien-fondé de la démarche d'élaboration des projets cliniques, entre autres en termes de résultats. Des intervenantes questionnent aussi la validité et la pertinence des consultations qui en résultent. Elles ont également identifié la lourdeur des structures et des modes de fonctionnement public en tant que frein à l'action, et à la consultation.

Le tableau suivant reprend les principaux énoncés concernant les processus d'élaboration des projets cliniques du point de vue des répondantes des CDC.



**Tableau # 1 : Synthèse des énoncés quant au processus d'élaboration des projets cliniques**

Les impacts	
<u>Type avantage :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lieu de rencontre et réseautage</li> <li>▪ Occasion de sensibilisation mutuelle</li> <li>▪ Concertation sur des priorités locales et des projets communs</li> </ul>	<u>Type désavantage :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Énergivore en temps et en argent</li> <li>▪ Risqué pour l'autonomie du communautaire avec les ententes de services et la reddition de compte (sous-traitance)</li> <li>▪ Faiblesse des moyens (argent neuf)</li> </ul>
<u>Forces du processus :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participation large et qualité de la concertation qui joue un rôle rassembleur</li> <li>▪ Climat d'ouverture, d'échange, d'écoute et de respect du point de vue du communautaire</li> <li>▪ Identification du portrait sociosanitaire global du territoire et des priorités locales</li> </ul>	
<u>Limites du processus :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vitesse et échéancier trop rapides qui menacent qualité, pertinence et participation</li> <li>▪ Incertitude quant aux résultats concrets</li> <li>▪ Disproportion entre le poids des priorités locales VS les priorités ministérielles</li> <li>▪ Lourdeur des structures et modes de fonctionnement des CSSS (surtout ceux récemment fusionnés)</li> <li>▪ Tendance administrative à l'uniformisation des territoires des CSSS issus de fusions</li> </ul>	

## La contribution des organisateurs communautaires et place de la prévention et des déterminants sociaux de la santé dans les projets cliniques

La contribution des organisateurs communautaires (o.c.) dans les démarches d'élaboration des projets cliniques varie grandement d'une région à l'autre. Ils sont impliqués dans la plupart des projets, mais pour accomplir des mandats différents. Selon les CSSS, on observe que les o.c. occupent des rôles aussi variés que la coordination ou l'animation, en passant par la mobilisation, le soutien technique, la recherche, etc. Précisons que généralement, ce sont des membres du personnel-cadre du CSSS (direction générale et direction de programme) qui dirigent les travaux liés à l'élaboration des projets

cliniques. Concernant la prévention et les déterminants sociaux de la santé dans les projets cliniques, on retient deux tendances : leur présence via les organismes communautaires, ou leur absence en raison de la prédominance du médico-curatif. On note également que la prévention et les déterminants sociaux de la santé sont des enjeux importants des projets cliniques, mais que le contexte organisationnel est un frein majeur (priorités ministérielles, approche par programme, ententes de gestion).

## Discussion

Les CSSS sont maintenant non seulement imputables des services qu'ils offrent, mais aussi de la coordination de ceux offerts par leurs partenaires. Parallèlement, ils doivent favoriser la participation des ressources du milieu dans l'élaboration et la mise en œuvre

**On peut dégager trois tendances chez les CSSS quant à l'élaboration des projets cliniques**

des projets cliniques<sup>16</sup>. On peut dégager trois tendances chez les CSSS quant à l'élaboration des projets cliniques. Une première qualifiée d'attentiste car basée sur une absence d'action ou une action minimale (en 2006) qui se manifeste par une absence de sollicitation

---

envers leur CDC ou le rejet d'une offre de participation de sa part. Une seconde tendance en serait une administrative et de relations publiques qui s'incarne dans des pratiques qui consistent à faire du projet clinique une politique ou une procédure institutionnelle qui fera l'objet de consultations formelles une fois élaborée à l'interne (ou même confiée à un consultant). Une troisième tendance dite participative se caractérise par un investissement du CSSS dans un processus de concertation plus ou moins participatif vu comme une opportunité de développement autour d'enjeux non seulement institutionnels, mais aussi locaux et communautaires, selon la culture partenariale déjà présente au CSSS et dans son milieu. Cette dernière tendance est particulièrement intéressante mais semble rencontrer des obstacles.

D'une part, il faut considérer les profondes transformations associées aux fusions d'établissement qui touchent la majorité des CSSS et qui font que nombre d'entre eux sont toujours en pleine transition et réorganisation. Par ailleurs, les projets cliniques doivent s'inscrire dans les orientations bien spécifiques du MSSS et des Agences régionales, ce qui signifie la présence de priorités et de cibles prédéterminées (particulièrement en santé) qui s'imposent aux acteurs locaux. Soulignons que les propos de plusieurs dirigeantes de CDC allaient en ce sens. Les CSSS doivent donc naviguer au cœur d'une dynamique complexe<sup>17</sup> composée d'une logique descendante qui correspond aux priorités et cibles gouvernementales inscrites dans les ententes de gestion, et d'une logique ascendante qui correspond à l'aspiration des acteurs locaux de pouvoir déterminer les priorités et les stratégies d'action appropriées. Au centre, se retrouve les CSSS en interface entre les logiques descendante et ascendante, et en situation de double imputabilité soit vers le bas et leur milieu et vers le haut et l'appareil de planification régionale et nationale. En effet, les CSSS sont à la fois partie des politiques et

programmes descendants et à ce chapitre ils doivent tenir compte des priorités qui en découlent. Mais ils sont aussi des acteurs du développement de leur milieu et à ce titre ils doivent contribuer à l'émergence des priorités locales, en tenir compte dans leurs projets cliniques, et favoriser l'actualisation des particularités et des choix locaux dans la mise en place des réseaux locaux de services. Le défi des CSSS est de se situer de manière efficace à la jonction entre les logiques descendantes et ascendantes, en assumant un rôle de leadership démocratique<sup>18</sup>.

À ce sujet, des responsables de CDC ont affirmé s'être sentis incluses et prises en compte dans l'élaboration des projets cliniques. Elles ont par ailleurs formulé des réserves sur la pertinence de ces démarches, notamment sur le plan de la validité de la consultation ainsi que des résultats potentiels. Autrement dit, tous les CSSS ont-ils les moyens<sup>19</sup>, la capacité et la volonté de mener à bien ces projets, tout en incluant, en tant que partenaires, les acteurs communautaires ? Ces questions se posent car pour l'instant, de nombreux éléments demeurent en suspens.

Ainsi, la mise en place des réseaux locaux de services instaure un contexte appelant à la conclusion d'ententes de services entre les CSSS et les organismes communautaires. Ceux-ci pourraient alors se retrouver à jouer à la fois le rôle de partenaires et de sous-contractants de l'instance locale<sup>20</sup>. On pourrait alors appréhender un renforcement des instances publiques au détriment de la société civile (regroupant entre autres les organismes communautaires et les entreprises d'économie sociale). En effet, dans un scénario plus négatif, celle-ci pourrait perdre sa légitimité en se voyant notamment confinée au rôle de sous-traitant de l'administration publique. Comme le suggèrent d'ailleurs Caillouette et coll.<sup>21</sup> « Le danger d'un monologue institutionnel et un tantinet autoritaire de la part des CSSS est une réalité à envisager ». Par contre, comme le

---

projet clinique « interpelle tous les partenaires et suscite leur adhésion et leur mobilisation »<sup>22</sup>, ces auteurs font valoir qu'il « est difficile d'envisager l'élaboration de ces projets dans le cadre d'une imposition des vues des CSSS. Ces derniers auront sur chacun de leur territoire à composer avec les acteurs communautaires et d'économie sociale »<sup>23</sup>. La création et la mise en œuvre des réseaux locaux de services pourraient donc représenter un espace stratégique à investir par les acteurs de la société civile. Selon ce scénario, cela pourrait non seulement leur permettre de renforcer leur pouvoir d'action, mais aussi s'avérer être une occasion de développer, avec le réseau public, des pratiques de partenariat et de collaboration fondées sur une communauté plurielle d'actions<sup>24</sup>.

Quel scénario sera le plus prégnant ? Les projets cliniques s'inscrivant dans une tendance participative offrent l'opportunité aux acteurs publics et communautaires de se sensibiliser mutuellement à leurs préoccupations respectives, tout en apprenant à mieux collaborer ensemble. Considérant les propos de plusieurs dirigeantes de CDC, on peut d'ailleurs penser que certains projets cliniques soient un levier incitant les divers acteurs en présence à travailler en concertation, selon les besoins locaux, et en fonction de logiques partenariales

## Conclusion

Les projets cliniques et les réseaux locaux de services, comme l'ensemble de la réforme en santé et services sociaux, demeurent un processus en cours de réalisation. Nous avons examiné comment la phase d'élaboration d'un certain nombre de projets cliniques était perçue du point de vue d'un des acteurs communautaires impliqués. Il s'agit d'un angle de prise trop étroit pour pouvoir en tirer de conclusions d'ensemble sur les projets cliniques et les réseaux locaux de services. D'autres recherches sont requises pour

respectueuses des différences. Soulignons cependant que ce rapprochement entre les deux milieux comporte un danger pour le communautaire, soit celui de voir sa légitimité et sa spécificité être « contaminées » par des approches institutionnelles ou technocratiques, propres aux établissements publics. Considérant certains des principes formulés par le MSSS<sup>25</sup> pour l'élaboration des projets cliniques (standardisation des pratiques, hiérarchisation des services, ententes de services, etc.), et considérant la pression à laquelle sont soumis les CSSS (ententes de gestion, données probantes, etc.), il y a effectivement risque d'instrumentalisation et/ou de standardisation des pratiques communautaires, ce qui dénaturerait évidemment la contribution originale du milieu communautaire (participation citoyenne, action sociale, vie associative démocratique, etc.).

Les propos des responsables de CDC démontrent par ailleurs que les personnes en place influencent la direction prise par les CSSS quant à la participation des organismes communautaires aux projets cliniques, et cela même si des lignes directrices sont émises par le MSSS. Globalement, le facteur humain constitue une variable non négligeable dans la dynamique de mise en place des réseaux locaux de services.

documenter et analyser le contenu même des projets cliniques, leur phase de mise en œuvre, ainsi que les formes d'arrangements durables qu'ils instaurent entre les acteurs et leur impact sur les services et la santé des populations visées.

Mais déjà, il ressort clairement que cette réforme comporte des enjeux majeurs pour les acteurs concernés et les services collectifs dans le domaine de la santé et des services sociaux. Pour les organismes communautaires, il en va

de leur spécificité et de leur identité. Pour les CSSS, dans un contexte de forte remise en question du caractère public du système de santé et de services sociaux, une contre-performance, voire un échec, des réseaux locaux de services donnerait des munitions à ceux qui s'activent à privatiser le système sociosanitaire. Cet enjeu ne concerne pas seulement les établissements publics, mais aussi les organismes communautaires car dans un scénario de privatisation et de marchandisation des services d'intérêt général on voit difficilement comment le communautaire pourrait en sortir gagnant. Même si des tensions importantes ont toujours marqué les rapports entre le réseau public et les organismes communautaires, l'existence et le devenir de plusieurs d'entre eux sont liés à la pérennité du système public. Dans ce sens, la réussite des réseaux locaux de services pourrait constituer un enjeu en elle-même pour les acteurs publics et communautaires concernés, en plus de l'enjeu qu'elle représente pour les populations visées en termes d'amélioration de leur condition sociosanitaire et des services d'intérêt général dans ce domaine. Or, la réussite des réseaux locaux de services et des projets cliniques qui

**Même si des tensions importantes ont toujours marqué les rapports entre le réseau public et les organismes communautaires, l'existence et le devenir de plusieurs d'entre eux sont liés à la pérennité du système public**

s'y rattachent ne se prescrit ou ne se décrète pas d'autorité. Elle résulte d'un processus participatif et délibératif complexe qui n'est jamais épuisé dans une planification ou un projet clinique.

Les réseaux locaux de services s'inscrivent dans un mouvement plus large de territorialisation de la gestion et de la gouvernance des services d'intérêt général<sup>26</sup> qui tire ses origines de deux sources : la transformation de la gestion publique au Québec; l'évolution des formes de réponse collective des communautés aux problèmes qui les confrontent. Les pratiques de territorialisation, dans lesquelles se situent les projets cliniques, se conjuguent sous deux registres qui se métissent sur le terrain: celui de l'instrumentalisation qui utilise le territoire et les communautés comme terreau pour l'implantation de priorités et programmes publics pré-construits; celui de la co-construction à l'échelle du territoire d'une dynamique d'appropriation du développement où la contribution des politiques et pouvoirs publics est négociée et intégrée. Le défi est le réaliser sur une base territoriale une nouvelle gouvernance partagée<sup>27</sup> basée sur une gestion démocratique du changement. Les CSSS du Québec pourrait jouer un rôle important dans la mise en place de cette nouvelle gouvernance partagée dans la mesure où ils ont une légitimité reconnue localement pour ce faire. Les projets cliniques et les réseaux locaux de services représenteront pour les CSSS un test déterminant à cet égard. ■

## Notes et références

- <sup>1</sup> Le rapport de cette recherche, subventionnée par le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture, sera disponible sous forme de cahier, en novembre 2007, sur le site internet de l'Alliance de recherche université-communauté (ARUC) : <http://www.uqo.ca/aruc/>
- <sup>2</sup> QUÉBEC (2003). *Loi sur les agences de développement des réseaux locaux de services de santé et de services sociaux*, Québec, 2003, chapitre 21.
- <sup>3</sup> MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX : MSSS (2004a). *Projet clinique : Cadre de référence pour les réseaux locaux de services de santé et de services sociaux*, Document principal, Québec, Gouvernement du Québec, Octobre, 75 p, page 56.
- <sup>4</sup> QUÉBEC (2005). *Projet de loi n° 83, Loi modifiant la Loi sur les services de santé et les services sociaux et d'autres dispositions législatives*, Québec, 2005.

- 5 Les neuf programmes-services sont : 1) Perte d'autonomie liée au vieillissement, 2) Services généraux, 3) Santé  
publique, 4) Santé mentale, 5) Jeunes en difficultés, 6) Santé physique, 7) Déficience physique, 8) Déficience  
intellectuelle et 9) Dépendances (alcool, toxicomanie, jeux).
- 6 MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX : MSSS (2004a). *Op. cit.*
- 7 GAGNON-LESSARD, L. et RIVARD, S. (2007). *Analyse du document « Offre de service-Services  
psychosociaux généraux 2007-2012 » du MSSS, Coalition des TROC, Rencontre nationale du 13-14-15 février  
2007. 10 p.*
- 8 GAGNON-LESSARD, L. et RIVARD, S. (2007). *Op. cit.*, 5
- 9 PROULX, J. (1997). Le partenariat entre l'État et les organismes communautaires dans le cadre de la Loi 120:  
l'enjeu de la complémentarité, Mémoire de maîtrise, Québec, Université Laval, 202 p.
- 10 FOURNIER, J. (2000). « Aide à domicile : pour que l'économie sociale demeure de l'économie sociale », *Nouvelles pratiques sociales*, Vol. 13, no 2, 193-206.
- 11 CAILLOUETTE, J., GARON, S., ELLYSON, A. (2006). « Les enjeux de la redéfinition des rapports de l'État à  
la société civile dans la gouvernance du secteur de la santé et des services sociaux au Québec », dans FLEURY,  
M.-J., TREMBLAY, M., NGUYEN, H., BORDELEAU, L., *Le système sociosanitaire au Québec : gouverne,  
régulation et participation*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, p. 451-465, 457.
- 12 LÉVESQUE, B. (2006). Une gouvernance partagée et un partenariat institutionnalisé pour la prise en charge  
des services d'intérêt général, Cahier C-13-2006, CRISES, UQAM, 26 p.
- 13 LÉVESQUE, B. (2006). *Op. cit.*, 7
- 14 CAILLOUETTE, J., GARON, S., ELLYSON, A. (2006). *Op. cit.*
- 15 CAILLOUETTE, J. et ELLYSON, A., avec la collaboration de BOYER, G., DALLAIRE, N., GARON, S.  
(2006). *La pratique de développement des communautés de Ascot en santé dans son interface avec le CSSS de  
Sherbrooke*, Dans le cadre du projet de recherche : Évaluation de pratiques innovantes en développement des  
communautés dans les sept Centres de services de santé et de services sociaux de l'Estrie, recherche  
subventionnée par le Programme régional (en Estrie) d'appui à la recherche de santé publique. 51 p. (à paraître)
- 16 MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX : MSSS (2004b). *Projet clinique : Cadre de  
référence pour les réseaux locaux de services de santé et de services sociaux*, Document résumé, Québec,  
Gouvernement du Québec, Octobre, 23 p.
- 17 DUPERRÉ, M. (1992). «Du discours à la réalité dans le partenariat public-communautaire en santé mentale:  
une expérience au Saguenay-Lac-Saint-Jean», *Nouvelles Pratiques Sociales*, vol. 5, n° 2, Presses de l'Université  
du Québec, Québec, pp. 131-146.
- 18 BOURQUE, D. (2006). «Interfaces communautaire/réseau public : continuité et rupture», *Économie et  
Solidarités*, vol. 36, n°2, 13-26.
- 19 Fournier, Jacques (2007). *Les C3S ont-ils les moyens de définir leur propre projet clinique?*,  
[http://rqiiac.qc.ca/fr/actualites\\_debats/chronique\\_jacques/article.asp?offset=10&Id\\_articles=1039](http://rqiiac.qc.ca/fr/actualites_debats/chronique_jacques/article.asp?offset=10&Id_articles=1039)
- 20 RRASMQ : REGROUPEMENT DES RESSOURCES ALTERNATIVES EN SANTÉ MENTALE DU  
QUÉBEC (2005), *Réseaux intégrés de services en santé mentale et enjeux des pratiques*, Perron, N., 20 p. en  
ligne :  
<http://www.rrasmq.com/Publications/Fevrier%202006/Perron%20NPS%20RIS.pdf>
- 21 CAILLOUETTE, J., GARON, S., ELLYSON, A. (2006). *Op. cit.*, 13.
- 22 MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX : MSSS (2004b). *Op. cit.*, 10
- 23 MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX : MSSS (2004b). *Op. cit.*, 20
- 24 CAILLOUETTE, J. et ELLYSON, A., avec la collaboration de BOYER, G., DALLAIRE, N., GARON, S.  
(2006), *op. cit.* et ELLYSON, A. (2006). *La Corporation de développement communautaire (CDC) du Haut-  
Saint-François : analyse d'une pratique de développement des communautés dans son interface avec le CSSS*,  
Dans le cadre du projet de recherche : Évaluation de pratiques innovantes en développement des communautés  
dans les sept Centres de services de santé et de services sociaux de l'Estrie, recherche subventionnée par le  
Programme régional (en Estrie) d'appui à la recherche de santé publique. Mémoire de maîtrise, Université de  
Sherbrooke, 157 p.
- 25 MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX : MSSS (2004a). *Op. cit.*
- 26 LÉVESQUE, B. (2006). *Op. cit.*
- 27 LÉVESQUE, B. (2006). *Op. cit.*

---

# Pétersen, une gare routière au cœur des dynamiques urbaines de Dakar

Mamadou Ndiaye  
Université Cheikh Anta Diop  
Dakar, Sénégal

Rémy Tremblay  
Chaire de recherche du Canada sur les villes du savoir  
Téluq, Université du Québec à Montréal

---

## Introduction

Le Sénégal, comme de nombreux pays en développement connaît un développement urbain incontrôlé, caractérisé par une insuffisance des offres par rapports aux demandes. Dakar, en tant que capitale constitue une ville macrocéphale qui abrite une grande partie des infrastructures et équipement du pays. A Dakar, la démographie galopante, l'urbanisation massive et l'accroissement des activités industrielles, commerciales et informelles sont à la base de la dégradation de l'espace urbain. Le constat est que très souvent les véhicules stationnent partout et n'importe où, d'où la nécessité de créer des lieux de stationnement et des gares routières indiquées.

La gare routière de Pétersen est située sur l'avenue Faïdherbe entre le prolongement de l'Avenue Sénégal et la rue Mangin. Reliée à tous les nœuds de communication en direction de la banlieue, elle joue un rôle non négligeable dans le système de transports urbains de la métropole dakaroise. De par sa position, elle se trouve non loin des 6<sup>1</sup> grandes pénétrantes qui convergent vers le plateau du Nord au Sud. La gare reçoit chaque jour plus de 50 000 personnes. Ainsi joue t'elle un rôle non négligeable dans le système de transport

de la capitale. Le mode gestion appliqué à Pétersen est la concession qui diffère des autres modes de gestion. La concession de service public est une convention par laquelle une personne publique (le concédant : ville de Dakar) confie à une personne morale, privée ou parfois publique (le concessionnaire : la SAGES), les soins d'assurer, pendant un temps déterminé la gestion d'un service public (Pétersen). L'importance de la gare routière Pétersen est due à la masse importante de personnes et de bien embarquer et débarquer quotidiennement.

A tout point de vue, Pétersen diffère des autres gares routières du Pays<sup>2</sup>. Aussi bien son mode de construction, d'organisation et de gestion, qui représente un modèle spécifique « formaté from Banque Mondiale »<sup>3</sup>, constituent des facteurs suscitant l'intérêt des chercheurs. De ce fait, cet espace public très convoité cache des réalités très complexes.

**L'importance de la gare routière Pétersen est due à la masse importante de personnes et de bien embarquer et débarquer quotidiennement**

---

Située au cœur de la ville de Dakar, elle a pour fonction principale d'assurer la mobilité des personnes et des biens entre le centre ville de

Dakar et sa banlieue. Le présent article fait une brève présentation de la gare routière.

### **Le contexte urbain dakarois**

À cette pression démographique s'ajoute le handicap de la configuration géographique et de la répartition spatiale déséquilibrée des activités économiques et sociales et de l'habitat sur la presqu'île. La ville compte plus des trois quarts des emplois avec une forte concentration dans le Plateau : 27 %. La plupart des activités sont concentrées sur le Plateau notamment au voisinage du port, de la zone industrielle et non loin du grand marché métropolitain de Sandaga. Au même moment développent d'autres activités dans les zones de plus en plus éloignées du centre. Il résulte de cette situation et de la dynamique urbaine des migrations quotidiennes qui affectent des populations de plus en plus nombreuses, pour des déplacements de plus en plus longs.

Cette situation est aggravée par la rigidité du réseau de voirie essentiellement composé de cinq grands axes routiers formant des pénétrantes qui convergent vers le Plateau. Le réseau de voirie du Plateau se compose d'une part, d'avenues et de boulevards de 15 à 20 m de largeur et d'autre part de voiries et de rues de 10 m de large. On constate aussi une dégradation continue de la circulation liée à l'insuffisante capacité des routes, à l'augmentation des besoins en mobilité et à la faiblesse de l'offre de stationnement. Bastié J et Dézert B, 1980 : « la circulation est le reflet de la structure de l'espace urbain, c'est elle qui indique où sont les pôles de convergences, quels sont les axes communs. »<sup>4</sup>

La forte et rapide urbanisation de la capitale par rapport au reste du pays n'est pas sans risques. L'occupation de l'espace urbain engendre beaucoup de difficultés. Dakar, avec 97% d'urbains a un taux d'urbanisation qui

dépasse très largement la moyenne nationale qui est de 45%. La structure urbaine est caractérisée par une macrocéphalie, c'est-à-dire une prépondérance de la part de la capitale dans le pays.

#### **La structure urbaine est caractérisée par une macrocéphalie**

À l'image des grandes villes en développement, Dakar « est une ville instable, dans la mesure où les lieux et leur occupation se transforment rapidement, et où l'appropriation et la désignation des espaces sont sujettes à de très nombreux conflits et à des changements dynamiques »<sup>5</sup>. Beaucoup de phénomènes se produisent avec des répercussions variables tant au niveau des populations qu'au niveau de l'espace urbain qui subit plusieurs sortes de modifications.

En ce qui concerne le contexte socio-économique, le poids économique de la capitale est considérable. L'écart de croissance économique entre la capitale et les autres régions du pays est énorme et se mesure à tous points de vue. Dakar peut être considérée comme une ville macrocéphale constituant le moteur de l'économie sénégalaise. On y note une forte concentration des activités économiques et une grande centralisation des secteurs : industriel, tertiaire, commercial, administratif, des transports etc. La région de Dakar fournit plus de 55 % du PIB national, les 2/3 des salariés du secteur « moderne », 80 % des emplois commerciaux et industriels. Le port de Dakar joue un rôle appréciable dans les transactions avec les autres pays car assure environ 80 % du commerce extérieur et

---

presque la quasi-totalité des importations. La concentration des instruments du pouvoir politique, économique, exécutif, et le fait que Dakar abrite la plupart des sièges des grandes sociétés du pays font d'elle une ville où tout doit transiter.

La croissance urbaine de Dakar reste aussi marquée par un taux de chômage élevé. Les populations les plus touchées par le chômage

sont les jeunes<sup>6</sup> avec un taux de 41 %. Jouant un rôle primordial au niveau du développement urbain, Dakar abrite les services, exploitations et implantations les plus stratégiques du pays. D'après les chiffres fournis par la chambre de commerce de Dakar dans le répertoire des entreprises du Sénégal de 1999, sur 1.105 entreprises déclarées pour l'ensemble du pays, Dakar abrite 991, ce qui représente environs 90%.

### **La nécessité de la construction de la gare routière Pétersen**

La gare de Pétersen joue un rôle dans le façonnement géographique actuel de Dakar. Elle bouleverse totalement l'aménagement du centre ville. L'espace qu'elle polarise s'élargit sur un très grand rayon et s'étend jusqu'au marché central de Sandaga, l'avenue Malick Sy, le marché de Thilène, le bureau de poste de la Médina etc. Les activités qui se sont développées autour de la gare Pétersen sont nombreuses et n'ont pas toujours de liens directs avec le secteur du transport.

Les flux de circulation et les besoins de stationnement ont augmenté du fait de la possession d'un véhicule et de son utilisation dans toutes sortes de déplacements urbains. Cependant tout déplacement suppose un lieu d'arrivée d'où les nombreux stationnements. Dans le Plateau de Dakar, la fonction de centre ville en fait un lieu de rassemblement, de convivialité, de mixité de population, de richesses culturelles artistiques et historiques, un lieu de confrontation entre offre et demande. C'est également un lieu de forte concentration d'activités commerciales, administratives ludiques et touristiques. Les problèmes de circulation sur le Plateau sont amplifiés par les stationnements anarchiques et par l'inorganisation des modes de transports.

La concentration d'équipements et d'infrastructures structurants dans le centre ville explique la convergence de plusieurs

milliers de personnes chaque jour dans le Plateau. En l'absence d'une organisation conséquente de l'espace, des difficultés font jour : encombrements, surutilisation de la voirie urbaine, embouteillages, manque d'espaces de stationnement, etc. Pour palier ces difficultés plusieurs séries de mesures ont été adoptées par les autorités locales, parmi lesquelles la mise en œuvre d'un Plan de Circulation du Plateau (PCP) et des dispositions permettant de mieux organiser les infrastructures existantes. La nécessité de créer une gare routière centrale et polarisatrice s'affirment de plus en plus.

**Avant la création de la gare routière de Pétersen, il y'avait une pléthore de petites gares routières dispersées**

En outre, le secteur des transports urbains à Dakar avant la création de la gare routière de Pétersen était caractérisé par une anarchie notable à plusieurs niveaux. Avant la création de la gare routière de Pétersen, il y'avait une pléthore de petites gares routières dispersées dans la ville de Dakar : Esso Port, Tolbiac, Mairie, Lat-Dior, Sham, Thilène et d'autres espaces qui servaient de lieux de stationnement de façon conjoncturelle.

La majeure partie de ces gares routières n'était pas aménagée dans le but de recevoir des véhicules en grand nombre. A titre d'exemple,



---

la gare de Esso Port n'avait pas fait l'objet d'aménagements préalables. A force d'y stationner pour prendre des passagers travaillant dans le Port de Dakar, la gare ou le centre ville, le site avait été transformé en gare routière ponctuelle. La remarque est aussi valable pour toutes les unités créées de façon informelle, sans d'équipements. De par leur localisation, elles participaient à l'augmentation des embouteillages dans cette partie de la ville.

Les autorités, dans la tentative de résolution de la question des transports urbains à Dakar ont tenté de regrouper ces petites gares avec la

création de la gare routière de Pétersen. La principale raison est d'apporter une réponse à la dispersion notée dans le système de stationnement du Plateau.

La gare routière de Pétersen occupe une place stratégique, du fait de sa situation mais aussi du rôle primordial qu'elle doit jouer pour participer à l'atténuation du désordre noté dans le stationnement des véhicules. Cette gare constitue un espace très convoité où beaucoup d'activités ont émergé et se développent. Elle participe à l'amélioration de la mobilité des personnes, des biens, de l'information et des services.

### **Le contexte de la création est aussi marqué par des problèmes de mobilité qui s'accroissent de jour en jour**

Il existe des problèmes réels de mobilité dans la région de Dakar, du fait de localisation de la plupart des infrastructures sont au centre ville. Une importante partie de la population est obligée de se déplacer quotidiennement pour aller travailler ou pour aller s'éduquer, se soigner, ou s'approvisionner. A cela s'ajoute un parc automobile vétuste et des encombrements résultant de l'état des infrastructures routières.

La mobilité à Dakar est estimée à environ 2,3 déplacements par jour<sup>7</sup> et par habitants. Il faut, par ailleurs, signaler que le projet de stationnement payant aux heures de grande circulation a permis d'améliorer la circulation dans la zone du plateau. Toutefois, l'offre de transport dans la zone et entre la zone et la région doit être améliorée en quantité et en qualité, pour exploiter au mieux le plan de circulation mis en place en faveur des transports routiers publics. Par ailleurs, la circulation entre le plateau et le reste de la région passe par cinq carrefours stratégiques

dont le fonctionnement non satisfaisant entraîne des congestions importantes qui sont parfois systématiques. Cette situation se répercute en particulier sur les carrefours Pétersen et Faidherbe x Lamine Guèye.

**La mobilité à Dakar est estimée à environ 2,3 déplacements par jour<sup>7</sup> et par habitants**

Dans la région de Dakar, on note une diffusion de centres. En effet beaucoup de sites peuvent être considérés de par les activités qui y sont développées comme centre de la ville de Dakar. L'intensité et l'importance des relations d'échanges, de gestion et de production en témoignent. L'essence de ces centres se regroupe dans le Plateau. De ce fait il rassemble tous les pôles de développement : économique, administratif, judiciaire, relationnel etc. On distingue ainsi les pôles (judiciaire, administratif, portuaire et ferroviaire, hospitalier etc.).

---

## Une kyrielle d'activités concurrence le secteur du transport au niveau de l'occupation de l'espace ?

En entrant à Pétersen on est très surpris, on ne sait plus si c'est une gare routière, un marché ou lieux d'exposition. A côté de l'activité de transport, d'autres types d'activités génératrices de revenus sont menés au niveau de Pétersen. Le taux de fréquentation de la gare et la concentration des activités génératrices de recettes suscitent de nombreuses convoitises. Le commerce est de loin la plus visible et la plus dynamique des activités qui se déroulent au niveau de la gare routière de Pétersen. Elle a connu un regain d'intérêt général surtout avec l'arrivée des commerçants chinois qui se sont implantés dans le plateau avec notamment beaucoup de cantines à l'intérieur et autour de la gare.

Le centre commercial compte 120 boutiques. La plupart sont fermés. Certaines d'entre elles représentent des lieux de stockages de pièces détachées surtout ou d'articles destinés au commerce informel. On remarque l'emprise grandissante des commerçants chinois dans le commerce d'objets divers dans la capitale Sénégalaise. Les marchands ambulants ou « *bouticou mbague* » ont su profiter des prix

bas proposés par les chinois pour assurer leur auto-insertion dans le marché de l'emploi. Ils achètent à des prix très bas des objets qu'ils revendent ensuite. Ils proposent de larges gammes de produits dans divers domaines : vestimentaire, cosmétique, objets artisanaux, meubles et décorations, gadgets, etc.

En ce qui concerne, le secteur de la restauration, elle débute très tôt le matin se poursuit durant la journée. Le prix des repas est à la portée de toutes les bourses (à partir de 50 francs CFA). La réparation mécanique constitue aussi une activité très pratiquée.

Divers garages spécialisés dans la mécanique sont présents au niveau de la gare. Le plus souvent l'atelier est situé aux alentours de la gare routière. Le manque d'espaces fait que certains travaux de réparations sont effectués à l'intérieur même de la piste de stationnement. Cependant si la panne ne peut être réparée sur place il est nécessaire alors de déplacer le véhicule vers le garage situé le plus souvent dans l'espace polarisé par Pétersen.

## Un espace convoité avec de nombreux enjeux et d'intérêts

A Pétersen, nous trouvons plusieurs groupes d'acteurs que nous regroupons en deux catégories : Les acteurs physiques (transporteurs, commerçants, restaurateurs, populations, religieux, mendiants et enfants des rues, etc.) et les acteurs moraux (Associations de commerçants, organisations tontinières, associations de riverains, GIE, GPF, etc.). Chaque groupe d'acteurs a sa propre logique, sa conception de l'espace, des intérêts à sauvegarder.

La spécificité de l'environnement propre à la gare met en exergue la collusion de différentes

logiques : privées, institutionnelles, socio-économiques. La multitude des réglementations, les différentes formes de contournement (maraudage) mais surtout l'extension continue de l'emprise foncière des activités du secteur du transport sur les autres espaces publics marchands occasionnent des conflits entre acteurs et dérèglent les principes de la gestion et de l'aménagement du centre ville.

Les modes d'exploitation estampillés Banque Mondiale notamment les systèmes de concession demeurent aujourd'hui au stade embryonnaire et se trouvent, dans le cas de

---

Pétersen, en concurrence avec les formes d'endo-gestion<sup>8</sup> pratiquées par les regroupements de chauffeurs et de coxeurs, du sous-secteur artisanal et celles déployées par les GIE et les GPF exerçant des activités périphériques au transport (gargotières, cantinières, mécaniciens, soudeurs, tôliers...).

L'importance de la gare de Pétersen pour la ville de Dakar se mesure aussi à travers sa participation au développement du secteur

informel. Elle est un espace de production dont le caractère informel est devenu majoritaire. Le secteur informel s'impose comme la réalité dominante en matière de production et de création d'emplois. A Dakar « les promesses d'une ville pourvoyeuse d'emplois paraissent aujourd'hui illusoires ».<sup>9</sup> Les demandes augmentent sans cesse tandis que l'offre ne suit pas.

### **La concession : un nouveau modèle de gestion des gares routières au Sénégal**

Dans les années 90, dans le cadre du troisième Programme de Développement Urbain financé par la Banque Mondiale, l'ACDI et l'Etat du Sénégal. Le financement des projets prévus dans ce PDU a permis le financement du Plan de Circulation au Plateau (PCP) et de la construction de gares routières dont celle de Pétersen. C'est dans ce cadre que l'îlot Pétersen doit accueillir un site multimodal de transport et un centre commercial tout comme une partie du camp Lat-Dior est transformée en gare routière. En outre, il est prévu de mettre en place des parkings privés ainsi que l'application de mesures dissuasives pour obliger les chauffeurs à stationner dans ces parkings payants. A la fin de l'année 1995, l'îlot Pétersen et l'espace réservé du camp Lat-Dior sont progressivement construits en gares routières et parcs de stationnement modernes aptes à recevoir un nombre important de véhicules.

A la fin des négociations, le mode de gestion retenu est la concession. La Concession de service public est une convention par laquelle une personne publique (le concédant : ville de Dakar) confie à une personne morale, privée ou parfois publique (le concessionnaire: la Sages<sup>10</sup>), le soin d'assurer, pendant un temps déterminé la gestion d'un service public (Pétersen). Cette idée de la Banque Mondiale d'éviter que la gestion des nouvelles gares soit

l'exclusivité des C.L est reprise par Lombard J et Bruez F, (2000) : « face à la complexité de la situation institutionnelle, accentuée par l'approche des élections locales de décembre 1996, la Banque Mondiale ne veut pas que les communes gèrent directement les gares et commande un rapport sur leur conception et leur fonctionnement pour alimenter la réflexion sur les modalités de gestion de Lat-Dior et de Pétersen ».

Le recours à un opérateur privé suggéré par la BM est devenu nécessaire. Dans les appels d'offre lancés, il est précisé que le cabinet choisi dans le cadre de cette étude va en même temps proposer un type de contrat de concession pour la gestion de gares multimodales (Pétersen, Lat-Dior). C'est la société canadienne Vimax qui a été choisie pour la réalisation du projet.

Le 1er mars 1999 marque la date officielle de démarrage des activités du concessionnaire : la Sages-Vimax. Après une période commune de gestion de 6 mois, la gestion est désormais l'exclusivité de la Sages. Pour mener à bien sa mission la Sages dispose d'un personnel composé de 60 agents dont 17 journaliers. Ces derniers ont pour rôle d'assurer : la sécurité et la surveillance, l'entretien et la réfection du site, la collecte des taxes et le bon fonctionnement de la gare. Le montant collecté

---

quotidiennement est de 125 000 F CFA et la part versé au concédant est de 60% des recettes globales nettes. L'importance de l'intérêt sur le plan financier explique les nombreux conflits notés dans la gestion.

De plus, le mode de gestion par concession permet non seulement aux concessionnaires et à l'Etat de tirer profit de la gestion mais aussi il permet aux « petits acteurs » de tirer leur épingle du jeu et ainsi d'assurer leur survie quotidienne à Pétersen.

Des milliers d'acteurs viennent et travaillent quotidiennement au niveau de la gare routière de Pétersen. C'est lieu de convergence d'intérêts multiples, c'est aussi un espace de tensions et de contractualisation entre chauffeurs, coxeurs, apprentis, acteurs économiques gravitant autour de la gare, usagers, gestionnaires et forces de l'ordre.. La

gare reçoit chaque jour plus de 50 000 personnes. Ainsi joue t'elle un rôle non négligeable dans le système de transport de la capitale et dans les budgets des ménages. Ceux qui vivent des gares routières sont nombreux. Pour le versement des frais de paiement du personnel travaillant dans ces groupements, il s'effectue quotidiennement : il est de 3500 F CFA/jour pour les responsables; 2500 F CFA par jour pour les chauffeurs et les coxeurs et de 2000 F CFA/jour pour les autres. De nombreux acteurs parviennent à assurer leur survie quotidienne en exerçant des activités qui ne nécessitent pas de grands investissements.

**Des milliers d'acteurs viennent et travaillent quotidiennement au niveau de la gare routière de Pétersen**

### **La nécessité d'une collaboration entre concessionnaire et regroupements de chauffeurs**

La plus importante source de rentrée de fonds pour la Sages étant la collecte des taxes issues des sorties de véhicules. Sachant que cette taxe n'est pas directement prélevée par les agents de la Sages mais par les regroupements de chauffeurs eux-mêmes. Les relations entre la Sages et les regroupements de chauffeurs sont au cœur du dispositif original de gestion de la gare de Pétersen. Sans passer par ces regroupements, qui organisent l'exploitation des têtes de ligne et la bonne marche des rotations de cars, il est impossible pour la Sages d'espérer travailler directement avec les chauffeurs qui entrent dans la gare. Actuellement, il n'est pas envisageable de changer ce système tant les groupements de chauffeurs sont puissants et correspondent à une logique dominante de structuration du secteur.

En effet, pour la Sages, la principale source de rentrée d'argent est la taxe perçue sur chaque

départ de véhicule de transport en commun. Les différents regroupements de chauffeurs présents dans la gare gèrent chacune des têtes de ligne (cf. carte sur les trajets des différents regroupements de chauffeurs) sur lesquelles s'inscrivent les cars dès leur entrée dans la gare. Ces cars, en sortant de la gare routière, paient une taxe de 300 à 400<sup>11</sup> F CFA. Une partie de cette somme est versée à la Sages (100 F CFA par départ) tandis que le reste revient au groupement de chauffeurs qui l'utilise pour son propre compte. Cette situation est décriée par le gérant de la gare pour la Sages pour qui : « la part versée par les groupements de chauffeurs lors de chaque départ est trop minime, elle doit être revue à la hausse ».

Pour le contrôle du nombre de départ, un agent de la Sages est présent devant chaque sortie et distribue des tickets aux chauffeurs tandis que ces derniers versent directement l'argent aux collecteurs de taxe du groupement qui

---

organisent la tête de ligne et dont ils sont le plus souvent affiliés. Autant de sources de

conflits qui non résolues peuvent mener vers des conflits incontrôlables.

### **Les autres acteurs intervenants dans la gestion de la gare routière Pétersen**

La gestion de la gare routière Pétersen n'est pas exclusivement dévolue à la Sages, il existe d'autres acteurs qui jouent des rôles appréciables et parviennent à assurer leur survie. En effet, il existe d'autres intervenants dans la gestion que cela soit de façon directe ou indirecte. Hormis les acteurs du transport, d'autres acteurs interviennent : les usagers, les populations, les acteurs du secteur commercial et de secteur du transport. Parmi ceux-ci, nous retiendront : les populations (les riverains c'est-à-dire ceux habitant l'espace polarisé par de la gare routière et les usagers ou passager qui viennent à la gare pour prendre le car), les acteurs du secteur des transports (transporteurs et tous ceux qui travaillent dans des activités dépendantes du secteur), les acteurs du secteur commercial (qui sont le plus souvent des « commerçants informel », les municipalités (CADP et Ville de Dakar). Pour que la gestion de Pétersen soit parfaite, il est nécessaire d'impliquer tous ces acteurs dans les différentes étapes du processus de développement.

Il est vrai que la SAGES, Association, de Financement des Transports Urbain, les chauffeurs et les regroupement de chauffeurs de Ndiaga Ndiaye et de Tata sont les plus visibles et les plus présents, mais il existe aussi d'autres tels que les coxeurs qui organisent et gère les lignes, laveurs qui s'occupent du nettoyage des cars, les organisations d'opérateurs qui peuvent avoir plusieurs buts : économique, social, religieux etc., et les acteurs étatiques représentés surtout par les collectivités locales (Mairie de Dakar et commune d'arrondissement de Dakar Plateau) qui perçoivent des taxes municipales, les préfectures qui prélèvent les droits de stationnement et les services de police qui

contrôlent le respect des normes. Il existe aussi d'autres acteurs tels que les sociétés d'assurance, les mécaniciens, les financiers (investisseurs, banques etc.).

Au niveau de la gare, on note un important développement de l'activité de restauration qui occupe de plus en plus d'espace. Ces vendeurs occupent le prolongement de l'Avenue Sénégal à l'intérieur de la gare. Ils sont rangés sur une colonne en ligne continue et semble être bien organisés avec leurs étales caractérisées par leur précarité. Le prix des repas est à la portée de toutes les bourses (à partir de 50 francs CFA).

Cette activité qui débute très tôt le matin se poursuit durant la journée. Le soir elle perd de son ampleur jusqu'à devenir quasi-inexistante à certaines heures de la soirée. Les raisons qui expliquent ce phénomène sont multiples. Pétersen est plus un lieu de transit qu'un lieu de d'arrêt pour les passagers, il n'existe pas de moyens de transport à destination de la gare. La localisation de la gare, dans un lieu très fréquenté en fait un des espaces les plus fortement convoités du centre ville.

Le commerce informel est, de loin, la plus visible et la plus dynamique des activités qui se déroulent au niveau de la gare routière Pétersen. Il a connu un regain d'intérêt général surtout avec l'arrivée des commerçants chinois qui se sont implantés dans le plateau avec notamment beaucoup de cantines à l'intérieur et autour de la gare de Pétersen. Il existe aussi un centre commercial avec des boutiques dont la plupart sont fermés. Certaines d'entre elles représentent des lieux de stockages de pièces détachées surtout ou d'articles destinés au commerce informel. Les marchands ambulants

---

ou « boutique mbague » ont su profiter des prix bas proposés par les chinois pour assurer leur auto-insertion dans le marché de l'emploi. On note aussi la présence d'autres acteurs informels exemple : des vendeurs d'eau fraîche, de glace, de boissons, des vendeurs de thé, café, lait, des vendeurs de journaux, des cireurs de chaussures, des laveurs de voiture, des handicapés, des guérisseurs et des

vendeurs de produits médicaux traditionnels et pharmaceutiques etc.

Les acteurs du secteur informel et ceux du transport du fait des intérêts économiques en jeu, se resserrent les coudes pour contrecarrer les plans de l'institution étatique et du concessionnaire sans violence.

### Une forte dynamique associative

Lieu de convergence d'intérêts multiples, il est un espace de tensions et de contractualisation entre chauffeurs, coxeurs, apprentis, acteurs économiques gravitant autour de la gare, usagers, gestionnaires et forces de l'ordre. Certains de ces acteurs ont vu la nécessité de s'associer en formant soit des groupements, des mutuelles, des associations etc. l'intérêt des regroupements se ressent surtout dans les moments de détresse ou en cas de problèmes ou de déguerpissement.

Cependant, le constat est que la dynamique associative est assez forte ou se fait de façon informelle. En effet, il n'existe que peu d'associations reconnues avec des textes réglementaires, le plus souvent les populations se regroupent par affinité ou en fonction d'intérêts communs. Les acteurs sont plus dans des logiques de concurrence et de rivalité que d'organisation. Pour la prise en charge des questions sociales il est nécessaire de réaliser un important travail de renforcement des capacités organisationnelles et associatives.

Sur le plan syndical, la dynamique associative est assez forte à Pétersen. Les transporteurs se regroupent le plus souvent en syndicat pour défendre la profession. En outre, certains de ces acteurs ont vu la nécessité de s'associer en formant soit des groupements, des mutuelles, des associations etc. l'intérêt des regroupements se ressent surtout dans les moments de détresse ou en cas de problèmes

ou de déguerpissement. On note l'existence de 4 groupements (Le groupement de Tolbiac/Mairie, Le groupement de Esso/Port, Le groupement des Chauffeurs de Taxis, Le groupement de Faidherbe/Pétersen) de chauffeurs dont les membres peuvent aussi souscrire au S.N.T.T.R.S/C.N.T.S et la mutuelle de santé avec actuellement 200 membres. L'agence de financement des transports urbains qui organise les Tatas offre aussi un certain nombre d'opportunités à ses membres. Les acteurs sont affiliés aux grands syndicats de transport : CNTS, CNTS FC, etc. Il existe une véritable chaîne de solidarité et d'entraide. A titre d'exemple, le travail des apprentis chauffeurs est à comprendre en relation avec les charges et les obligations quotidiennes qui incombent aux chauffeurs. Les relations entre les apprentis et leurs employeurs (les chauffeurs) apparaissent dans la réalité à travers un système de collaboration. Chaque apprenti va suivre les ordres et les directives de son chauffeur afin de faciliter la communication en leur sein.

**De façon notoire, les acteurs du secteur des transports participent et négocient de façon collective les questions d'intérêt général**

Les acteurs de la gare routière Pétersen contribuent aussi aux prises de décision en matière de définition de politique publique en

---

matière de transport. Ils sont affiliés à des syndicats et revendiquent l'amélioration de leur condition de travail et d'existence. De plus en plus les syndicats de transports sont impliqués dans les sphères de prise de décision concernant le secteur des transports. La Sages en tant que concession et gestionnaire du stationnement payant dans le centre ville participe et influence les décisions concernant Pétersen au niveau externe.

De façon notoire, les acteurs du secteur des transports participent et négocient de façon collective les questions d'intérêt général. Au l'intérieur de la gare, la collaboration entre la Sages et les regroupements de chauffeurs permet d'éviter des querelles entre gestionnaire et acteurs et contribue à l'amélioration de la gestion du secteur. L'implication des acteurs lors de prises de décision permet à la Sages montre qu'il existe une gestion concertée et approprié par les acteurs du transport.

## Conclusion

Les effets induits par la construction de la gare routière de Pétersen sur le remodelage actuel de la ville de Dakar doivent être mis en exergue. Dans le contexte d'une ville caractérisée par des problèmes liés à la mobilité urbaine, la construction d'équipements destinés à recevoir des acteurs du transport participe à une meilleure organisation du système des transports. La construction d'équipements et d'infrastructures nouvelles pour la réorganisation de ce secteur et l'accueil des unités de transports constitue des débuts de réponses dans la gestion du secteur. La construction des gares routières telles que : Pétersen et Lat-Dior est à inscrire dans cette dynamique.

La gare routière de Pétersen occupe une place stratégique, du fait de sa situation mais aussi du rôle primordial qu'elle doit jouer pour participer à l'atténuation du désordre noté dans le stationnement des véhicules. Cette gare constitue un espace très convoité où beaucoup d'activités ont émergé et se développent. Elle participe à l'amélioration de la mobilité des personnes, des biens, de l'information et des services.

L'occupation de l'espace montre la diversité des intervenants avec des intérêts divergents parfois conflictuels. Le fonctionnement de cet espace est très complexe et varie en fonction des nombreux enjeux qu'il suscite. ■

## Notes et références

- <sup>1</sup> Ces axes de pénétrants au Plateau sont : Corniche Ouest/Peytavin; Blaise Diagne/Jean Jaurès ; Allées Papa Guèye Fall/Faidherbe/Pinet Laprade<sup>1</sup> ; Autoroute/Félix Eboué/Pétersen ; Autoroute/Tolbiac/Faidherbe/Pinet Laprade ; et Route de Rufisque/Félix Eboué/Pétersen ou Faidherbe
- <sup>2</sup> Excepté la gare routière Lat Dior avec laquelle il existe de multiples similitudes
- <sup>3</sup> Le modèle de gestion est la concession
- <sup>4</sup> Bastié J et Dézert B, 1980, l'espace urbain, édition Masson, Paris, New York, Milan Barcelone, 381 p
- <sup>5</sup> Leimdorfer François, Enjeux et imaginaires de l'espace public à Abidjan (article extrait de Politique africaine n°11 ; Paris ; Khartala pp 51-75
- <sup>6</sup> La population dakaroise est majoritairement jeune avec environs 65% du total, (DPS, 2004)
- <sup>7</sup> République du Sénégal, ministères des transports terrestres, cellules de coordination du programme sectoriel des transports, « deuxième programme sectoriel des transports (PST II) », Juillet 1988, sous la coordination de El hadji Ibrahima Fall

- 
- <sup>8</sup> Les différentes formes de gestion qui sont pratiquées au niveau de la gare de Pétersen incarnés le plus souvent par les coxeurs, les regroupements de chauffeurs, les autres acteurs....
- <sup>9</sup> Kaspar Wyss, Mamadou Ndiaye, Ndiékhon et Pierre Jacolin ; 2000 ; « villes en sursis au Sahel » ; Harmattan ; Institut tropical Suisse et Enda Graf Sahel ; 280p
- <sup>10</sup> SAGES : Société Africaine de Gestion et de Stationnement
- <sup>11</sup> Paiement variant en fonction du nombre de place existant dans le car seul les cars de plus de 42 places paient 400 F CFA

## Bibliographie

1. BASTIE J et DEZERT B (1980), l'espace urbain, édition Masson, Paris, New York, Milan Barcelone, 381 p
2. Direction de la Prévision et de la Statistique (DPS), (janvier 2004), projections de population du Sénégal issues du recensement de 2002,
3. GODARD Xavier (2000), Difficultés d'adaptation des approches du transport pour les villes en développement. Analyse critique d'études des bureaux internationaux à Dakar ; in les cahiers scientifiques du transport N°39
4. Info 7, 21 (mai 2002), l'invasion automobile,
5. KASPAR Wyss, Mamadou Ndiaye, Ndiékhon et Pierre Jacolin (2000) ; « villes en sursis au Sahel » ; Harmattan ; Institut tropical Suisse et Enda Graf Sahel ; 280p
6. LOMBARD J et BRUEZ F (2002), la Sages à Dakar : un opérateur privé pour une gestion trouble des gares de Pétersen et Lat-Dior, 13 p
7. Marchés hebdomadaires (Mardi 21 septembre 2004), « Populations riveraines et commerçants : Une cohabitation en dents de scie »
8. Marchés hebdomadaires, (Mardi 21 septembre 2004), Les espaces de la discorde – auteur : Joseph Birame Sène
9. NDIAYE El Hadji Mamadou (2005), « Dynamiques, changements et gestion des espaces publics en milieu urbain : la gare routière Pétersen de Dakar », mémoire de maîtrise UGB, 152 p
10. NDIAYE El Hadji Mamadou (2006), « gestion urbaine et espaces publics : enjeux et conflits d'intérêts dans la gare routière Pétersen de Dakar », mémoire de DEA UCAD, 84 p
11. Ndione E. S. (1987), Dynamique d'une société en grappe: un cas, Dakar. Dakar, ENDA-Editions
12. NIANG A (2000), « les associations en milieu urbain dakarois : classification et capacité développante », In Africa development, Vol XXVn°1-2, pp 99-159
13. NOIN D et Thumerelle TP, (1995), l' 'étude géographique des populations, édition Masson, 124 p
14. O'DEYE M, (1985), « les associations en villes africaines Dakar-Brazzaville » édition Harmattan Ville et Entreprises, 125 p
15. République du Sénégal, (CETUD), (avril 2001), 'bilan et perspectives du conseil exécutif des transports urbains de Dakar', 11ième réunion du comité d'orientation, SSATP – Mobilité urbaine, Accra, Ghana,
16. République du Sénégal, ministères des transports terrestres, cellules de coordination du programme sectoriel des transports, « deuxième programme sectoriel des transports (PST II) », (Juillet 1988), sous la coordination de El Hadji Ibrahima Fall
17. Sud Quotidien, (15 octobre 2004), « Dakar, 14 oct - Un homme d'une trentaine d'années a trouvé la mort, jeudi soir à la gare routière de "Pétersen" »
18. Wal fadjri du 03.12.2004 « Mobilité urbaine : Les occupants de la voie publique seront déguerpis » auteur : Yate Nara Ndoye (stagiaire)
19. THOMAS François, (2001), « l'espace public, un concept moribond ou en expansion » in Géocarrefour vol 76, CNRS-UMR 5600, Environnement-ville société pp 75-84
20. ZOUHOULA BI Marie, « la gare interurbaine au cœur des conflits entre la mairie d'Adjamé et la ville d'Abidjan » pp 1-6



# *Crises*

***www.crises.uqam.ca***

Centre de recherche sur les innovations sociales

**Le Centre de recherche sur les innovations sociales**

Une organisation interuniversitaire et pluridisciplinaire qui étudie  
et analyse les innovations et les transformations sociales

**Objectifs :**

- Offrir un lieu de concertation et de coordination pour les activités de recherche
- Favoriser l'émergence de nouvelles pistes de recherche fondamentale et appliquée
- Développer de nouveaux partenariats
- Organiser des activités scientifiques et de transferts vers la communauté
- Former de jeunes chercheurs

**Renseignements :**

crises@uqam.ca  
www.crisis.uqam.ca  
(514) 987-3000, poste 4458

[illegible]

## This image shows a full page of blank handwriting practice paper. It features evenly spaced horizontal blue lines across its entire surface, providing a guide for letter height and placement. There are no margins, text, or other markings present.

[illegible]

[illegible]

## FORMULAIRE D'ABONNEMENT



Je désire m'abonner à la revue *Organisations et territoires* et je joins un chèque au montant de : \_\_\_\_\_ \$

Nouvel abonné (✓) : ☐      Renouvellement (✓) : ☐      Date : \_\_\_\_\_

Abonnement institutionnel	(6 numéros)	101,59 \$	(Toutes taxes incluses)
Abonnement individuel	(6 numéros)	65,47 \$	(Toutes taxes incluses)
Abonnement étudiant	(6 numéros)	47,41 \$	(Tx inc.) (Envoyer photocopie carte étud.)
Abonnement gouvernemental	(6 numéros)	90,00 \$	(Fournir certificat d'exemption des taxes)
Abonnement hors Canada	(6 numéros)	145,00 \$	(110 \$ + 35 \$ frais de poste) (sans taxes)

**Tous les abonnements sont d'une durée de deux ans**

- ☐ J'aimerais que mon abonnement débute avec le **DERNIER** numéro paru, soit :  
Volume \_\_\_\_\_ N° \_\_\_\_\_
- ☐ J'aimerais que mon abonnement débute avec le **PROCHAIN** numéro à paraître, soit :  
Volume \_\_\_\_\_ N° \_\_\_\_\_

Faites-nous parvenir vos coordonnées :

Nom : \_\_\_\_\_  
Organisation : \_\_\_\_\_  
Adresse : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Téléphone : \_\_\_\_\_  
Télécopieur : \_\_\_\_\_  
Courriel : \_\_\_\_\_

**Adresse d'expédition :**

*Revue Organisations et territoires*  
Université du Québec à Chicoutimi  
555, boulevard de l'Université, bureau H6-1430  
Chicoutimi (Québec) CANADA G7H 2B1  
Téléphone : (418) 545-5011, poste 4530    Télécopieur : (418) 693-9072  
Courriel : [revueot@uqac.ca](mailto:revueot@uqac.ca)    Site Web : [www.uqac.ca/revueot](http://www.uqac.ca/revueot)



## **Organisations et territoires**

### **Politique éditoriale**

Organisations et territoires est une revue de réflexion sur la gestion, l'innovation et l'entrepreneuriat, principalement dans le contexte québécois et canadien. Puisqu'ils s'adressent d'abord aux acteurs sur le terrain, les articles retenus par le comité de lecture et de rédaction sont davantage concernés par la vulgarisation scientifique que par les démonstrations rigoureuses devant servir l'avancement de la science. Les auteurs peuvent toutefois se référer à un texte déjà publié qui offre une telle démonstration. Les textes basés sur une entrevue doivent faire l'objet d'une entente préalable avec la Direction de la revue. Le soulèvement de débats et le positionnement de l'auteur dans des dossiers d'actualité sont recherchés par nos lecteurs. Ainsi, les textes publiés sont généralement des réflexions articulées et bien intelligibles, c'est-à-dire décodées et simplifiées.

### **Protocole de rédaction**

Les articles soumis doivent :

- être postés en trois exemplaires à l'Université du Québec à Chicoutimi, à l'attention de la Direction de la revue Organisations et territoires, accompagnés du support informatique sur lequel doit être inscrit le nom du logiciel à l'aide duquel ils ont été traités (la version électronique peut également être acheminée par courriel à revueot@uqac.ca);
- présenter en première page le nom du ou des auteurs, leurs coordonnées complètes ainsi que le nom de l'institution ou de l'organisation à laquelle chacun d'eux est affilié;
- présenter la mise en page la plus simplifiée possible (times new roman, 11 points, interligne simple, texte justifié, pages numérotées);
- tenir entre 7 et 10 pages;
- comporter un nombre restreint de références bibliographiques, placées en notes à la fin du texte;
- présenter des références bibliographiques respectant les modèles suivants :  
SCHUMPETER, J. A. (1935). *Théorie de l'évolution économique*, Paris, Dalloz.  
PROULX, Marc-Urbain (2002). « La politique territoriale », *Organisations et territoires*, vol. 11, n° 1, hiver, p. 101-107.
- mettre en relief de courts passages considérés importants (40 mots maximum);
- présenter une ou deux phrases clés traduisant l'idée centrale de l'article (40 mots maximum).

Marc-Urbain Proulx  
Département des sciences  
économiques et administratives  
Université du Québec à Chicoutimi  
555, boulevard de l'Université  
Chicoutimi (Québec)  
G7H 2B1



# Les études de cycles supérieurs à l'UQAC

**ARTS ET LETTRES** • Programme court en didactique du français langue maternelle • Maîtrise en art • Diplôme en didactique du français langue maternelle • Maîtrise en études littéraires • Maîtrise en linguistique • Doctorat en lettres

**SCIENCES HUMAINES** • Programme court en études régionales • Diplôme en sciences infirmières • Maîtrise en médecine expérimentale génétique des populations • Maîtrise en études et interventions régionales • Doctorat en développement régional • Maîtrise en sciences infirmières • Maîtrise en travail social • Programme court en éthique • Programme court en études religieuses • Diplôme en éthique de société • Maîtrise en théologie pratique • Doctorat en théologie pratique • Microprogramme en théologie pratique • Programme court d'accompagnement des aînés

**SCIENCES DE L'ÉDUCATION ET DE PSYCHOLOGIE** • Diplôme en intervention éducative • Diplôme en enseignement collégial • Maîtrise en éducation • Doctorat en psychologie profil intervention • Doctorat en éducation • Programme court en intervention éducative • Programme court en administration scolaire • Diplôme en administration scolaire

**SCIENCES ÉCONOMIQUES ET ADMINISTRATIVES** • Programme court en gestion de projet • Diplôme en gestion de projet • Maîtrise en gestion de projet • Maîtrise en gestion des organisations • Maîtrise en administration des affaires pour cadres • Diplôme en sciences comptables

**SCIENCES APPLIQUÉES** • Maîtrise en ingénierie • Doctorat en ingénierie • Diplôme en sciences de la Terre • Maîtrise en sciences de la Terre • Doctorat en ressources minérales

**SCIENCES FONDAMENTALES** • Maîtrise en ressources renouvelables • Doctorat en sciences de l'environnement • Diplôme en éco-conseil

## **INFORMATIQUE ET MATHÉMATIQUES**

• Diplôme en informatique appliquée • Maîtrise en informatique

2,5 millions \$  
pour les étudiantes et les étudiants  
en support et formation à la recherche  
Consultez nos programmes  
[www.uqac.ca](http://www.uqac.ca)



**UQAC** • CA



Retourner à: Département des sciences économiques et administratives  
Université du Québec à Chicoutimi  
*Organisations et territoires*  
555, boulevard de l'Université, Chicoutimi (Québec) CANADA G7H 2B1